

**DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO DEL HOGAR INFANTIL
“BUENOS AIRES” EN EL MUNICIPIO DE TUMACO
AÑO 2009 – 2014**

JUAN VICENTE TORRES MORENO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO DEL HOGAR INFANTIL
“BUENOS AIRES” EN EL MUNICIPIO DE TUMACO
AÑO 2009 - 2014**

JUAN VICENTE TORRES MORENO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador de Empresas.**

**Asesor
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDEZ PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Nota de aceptación

Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ
Presidente

Dr. RAFAEL LLERENA SALAZAR
Jurado

Dr. JULIO IGNACIO GARZON
Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2008

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

Con Fe y Amor incondicional a Dios todo poderoso, fuente divina protectora de mi vida.

A mi esposa Mónica Gutiérrez Caicedo por su amor, comprensión, paciencia y apoyo constante.

A mis hijos Michell Valeria, Nikol Natalia, Jair Alexander Juan Carlos y Jorge Vicente Torres Gutiérrez Motivos de mi inspiración, gracias a Dios.

A mis padres Jorge Tulio Torres y Carmen O. Moreno (QEPD) los guías más constantes, piadosos y amorosos que siempre han estado en mi mente para darme el empuje desde el cielo cuando los he necesitado, este logro es gracias a esa fuerza.

A mis abuelos Félix Moreno Andrade (QEPD) y Carmen Quiñones de Moreno, por que siempre me dieron el tesoro más grande de sus riquezas, concejos y bendiciones que me han enseñado e iluminado el camino para enfrentarme a la vida y alcanzar esta meta.

A mis hermanos Jorge Gustavo y Juanito quienes me confirman todos los días, con su amor, su apoyo, su colaboración constante que Dios es sabio y bendito.

A doña Dalila Caicedo, mi suegra y a mis cuñados por su apoyo, ayuda, y constantes palabras de ánimo.

A mis sobrinos por su tierna inspiración y apoyo para seguir a delante.

A mis tíos por ser esa fuente constante de superación personal, amor y respeto en los momentos más indicados, gracias tíos.

A mis compañeros de trabajo quienes, siempre con una sonrisa en los labios me acompañaron ante cualquier situación por difícil que pareciera, impulso fundamental para el desarrollo de este.

A mis, compañeros, amigos y vecinos de los barrios donde he vivido, por recordarme siempre que pertenezco a una sociedad que exige progreso para estar en ella y que siempre seré una persona exitosa.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos:

A la Universidad de Nariño por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y contribuir al desarrollo económico y social de nuestra región.

A todos los profesores de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que en algún momento dedicaron tiempo valioso en la instrucción y orientación propia de la carrera, especialmente al Dr. Oscar Hernando Benavides Paz, asesor y a los Doctores Julio Ignacio Garzón y Rafael Llerena Salazar, Jurados por las observaciones y recomendaciones hechas al proyecto.

A padres usuarios, funcionarios y Directivos de la institución objeto de este trabajo, por el apoyo y la colaboración brindada.

A Mi familia, que me colaboraron y apoyaron para seguir adelante, en especial a Carmen O. Moreno y Jorge Torres (QEPD) mis padres y mentores y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este.

Finalmente, no cabe dudas que el cumplimiento de la labor encomendada produce Placer y alegría, mas aun cuando se hace bien, en mi caso a demás de los anteriores agradecimientos me invade la satisfacción de haber podido aportar a una institución tan importante como lo es el Hogar Infantil “Buenos Aires” donde además aprendí que **“los niños no solo son el futuro, también son el presente”**

**¡Ser ignorante no es tan vergonzoso como
Rehusarse a aprender!**

Benjamín Franklin

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo General	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 MARCO TEÓRICO	18
1.3.1 Diagnostico organizacional.	18
1.4 METODOLOGÍA	26
1.4.1 Tipo de Estudio	26
1.4.2 Método de Investigación Utilizado	26
1.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	27
1.5.1 Fuentes Primarias	27
1.5.2 Fuentes Secundarias	28
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	29
2.1 ANTECEDENTES	29
3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	33
3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	33
3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	33
3.2.1 Capacidad Directiva	33

3.2.2	Capacidad Competitiva	34
3.2.3	Capacidad Financiera	35
3.2.4	Capacidad del Talento Humano.	35
3.2.5	Capacidad Tecnológica	36
3.2.6	Matriz de Impacto de la Capacidad Interna.	36
3.2.7	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	37
3.3	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)	38
3.3.1	Análisis del Entorno Económico.	38
3.3.2	Análisis del Entorno Político – Jurídico.	41
3.3.3	Análisis del Entorno Social.	41
3.3.4	Análisis del Entorno Tecnológico.	42
3.3.5	Matriz de Impacto (POAM).	43
3.3.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.4	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA C.I GILMAR LTDA.	44
3.4.1	Análisis del Perfil Competitivo.	45
3.4.1.1	Factores Claves de Éxito	45
3.5	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	47
3.5.1	Definición de Estrategias Funcionales (DOFA)	49
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51
4.1	MISIÓN	51
4.2	VISIÓN	51
4.3	VALORES	51
4.4	PRINCIPIO	52

4.5 LOGOTIPO	52
4.6 CARNET DE IDENTIFICACIÓN	52
4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	52
5. COMPONENTE ADMINISTRATIVO PARA EL HOGAR INFANTIL “BUENOS AIRES”.	54
5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
5.1.1 Otros elementos considerados.	56
5.1.2 Proceso organizativo	58
5.2 MANUAL DE FUNCIONES	60
5.2.1 Selección de trabajadores	61
5.2.2 Requisitos para contratar.	61
5.2.3 Responsabilidades y funciones de los trabajadores.	62
6. COMPONENTE SOCIAL PARA EL HOGAR INFANTIL “BUENOS AIRES”	69
6.1 MANUAL DE CONVIVENCIA.	69
6.1.1 De los elementos fundamentales.	69
6.1.2 De la selección y admisión de niños usuarios.	69
6.1.3 De las relaciones entre adultos.	70
6.1.4 De las relaciones adulto - niños.	70
6.1.5 De las relaciones comunitarias de vecindad e interinstitucionales.	70
6.1.6 De la preservación y aplicación del los derechos de los niños	71
6.1.7 De los conflictos y diferencias.	71
6.1.8 De los estímulos.	72
7. DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	73

8. CONCLUSIONES	77
9. RECOMENDACIONES	78
10. BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	80

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Impacto de la capacidad Interna	36
Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	38
Cuadro 3. PIB Anual en Colombia	39
Cuadro 4. Desempleo en Colombia	39
Cuadro 5. Inflación en Colombia	41
Cuadro 6. Matriz de Impacto (POAM) Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”	43
Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo MPC Para el Hogar Infantil	46
Cuadro 9. Matriz DOFA (Puntos de Corte)	48
Cuadro 10. Plan de acción estratégico para hogar infantil “buenos aires”	74

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo de Mejoramiento ó PHVA	21
Figura 2. Diagrama del proceso de capacitación	73

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevista	81
Anexo B. Carnet propuesto	82
Anexo C. Investigación de mercados para el hogar infantil	83
Anexo D. Cuadros de equivalencias	84
Anexo E. Hallazgos	86
Anexo F. Organigrama	90
Anexo G. Relación planta de personal	91
Anexo H. Logotipo	92

RESUMEN

El Hogar Infantil “Buenos Aires” es una Institución prestadora del servicios de atención integral Al preescolar , actividad en la cual atiende a noventa (90) niños entre los 2 y 5 años de edad residentes en los barrios más vulnerables del municipio de Tumaco, constituida legalmente bajo la identificación tributaria numero 840-000-470-6 y la personería jurídica numero 029 de Instituto Colombiano de Bienestar Familia, la cual no contaba con un diseño organizacional al igual que un manual de convivencia y de funciones que guiara y orientara el desarrollo de las actividades propias de un proceso administrativo serio, y facilitara el fortalecimiento y desarrollo institucional.

En consideración de lo anterior mediante la presente investigación y con la participación de Padres de Familia, Directivos, y empleados de la institución se procedió a la elaboración de del Diseño Organizacional para la institución que además que contiene el manual de convivencia y de funciones.

Igualmente dentro del mismo diseño se describen aspectos institucionales, tales como misión, visión, valores, principios, eslogan, logotipo, carné de Identificación.

Estructura Organizacional Sugerida, elementos de la estructura, otros elementos considerados y proceso organizativo propuesto. Con sus respectivos anexos.

ABSTRACT

The Childlike Home "Buenos Aires" is an Institution lender of the services of integral attention To The preschool, activity in which attends to ninety (90) children between the 2 and 5 years of resident age in the most vulnerable neighborhoods of the municipality of Tumaco, constituted legally under the tax identification I number 840-000-470-6 and the legal status I number 029 of Colombian Institute of Welfare Family, which did not include a Organizacional just like a manual of contact and of functions that guided and he oriented the development of the own activities of a serious administrative process, and he facilitated the strengthening and institutional development.

In consideration of the previous thing by means of the present investigation and with the Family Parents participation, Executive, and employees of the institution he proceeded to the elaboration from of the Design Organizacional for the institution that besides that contains the manual of contact and of functions.

Likewise inside the same design institutional aspects are described, such as mission, vision, values, principles, slogan, logo, card of Identification.

Structure Organizacional Suggested, elements of the structure, other respected elements and organizing process proposed. With its respective annexes.

INTRODUCCIÓN

En consideración al reciente documento expedido por las Naciones Unidas, y de acuerdo a la agenda para el siglo XXI sobre el tema “EDUCAR ES LO PRIMERO”. Consientes además que la educación es el pasaje a la libertad y a la recuperación de la dignidad humana, dedico mi mejor esfuerzo en la realización de este trabajo, con el firme propósito de contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la institución objeto de esta investigación.

A fin de alcanzar las metas, llevar a cabo los planes y hacer posible que las personas trabajen en un mejor clima organizacional, las actividades y sus funciones deben ser organizadas lógicamente y debe darse la apropiada concesión de autoridad para su ejecución.

Si bien es cierto que la planeación al igual que la organización son funciones anterior a la ejecución; hay que reconocer que mediante ellas y por si solas no se logran materialmente los objetivos, por lo que organizar implica poner en orden los esfuerzos y formular la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados la organización los reunirá ordenadamente.

Asimismo es preciso reconocer que para el logro de los objetivo de la organización es necesario establecer un clima organizacional adecuado, de ahí que la delegación de autoridad la centralización y descentralización, las diversas estructuras, las relaciones formales e informales y la definición de la línea de responsabilidad y autoridad en la organización entre otros aspectos, son temas esenciales a tratar en este trabajo.

Es igualmente oportuno considerar que la atención integral al preescolar se concibe hoy en el ICBF como una estrategia de humanización de la vida, donde es posible el desarrollo de todas las potencialidades que tenemos como seres humanos: el amor, la comprensión, la solidaridad, el respeto mutuo, la libertad y la autonomía. En consideraron a lo anterior este trabajo se encamina a establecer la adopción de un diseño organizacional para el Hogar Infantil “Buenos Aires”, en el municipio de San Andrés de Tumaco para la vigencia 2009 – 20014

Finalmente; es mi propósito no quedarme en el cumplimiento de un requisito académico por lo que mi satisfacción será total, en la medida en que este se convierta en una herramienta que permita el fortalecimiento y desarrollo del Hogar Infantil “Buenos Aires” en el que además aprendí que ¡Los niños no solo son el futuro, también son el presente!

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien es cierto, el Hogar Infantil “Buenos Aires” es una entidad prestadora de servicio de atención integral al preescolar; hay que reconocer que en el ejercicio de cualquier actividad empresarial, inclusive la de prestación del servicio en referencia, se debe prestar de manera organizada.

La prestación de un servicio con calidad y calidez implica la interacción de las funciones ampliamente definidas en un proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir y controlar), según lo evidenciado en el Hogar Infantil “Buenos Aires” se puede establecer que este hoy no cuenta con un diseño organizacional que muestre y describa la estructura organizacional que además oriente el proceso administrativo a desarrollarse en la prestación del servicio en referencia, convirtiéndose este en la actualidad en su mayor problema.

Es igualmente evidente, que el Hogar infantil no cuenta con un manual de funciones en donde se establezcan los requisitos y el perfil para contratar a los funcionarios, así como las actividades por cargo que cada funcionario que hace parte del equipo humano y que interviene en la prestación del servicio debe desempeñar.

Igualmente se puede establecer, que la institución no cuenta con un manual de convivencia en donde se establezcan las normas de convivencia que posibiliten un mejor ambiente y unas relaciones armónicas entre niños, padres de familia, funcionarios y comunidad en general.

Con lo anteriormente expuesto es de considerar la necesidad de intervenir directamente en la búsqueda de soluciones a esta problemática y surge como alternativa la formulación de un diseño organizacional que en un horizonte de tiempo de solución a estos y otros problemas que en materia de organización hoy tiene la institución.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General: Elaborar el diseño organizacional estratégico del Hogar Infantil Buenos Aires para la vigencia 2009–2014

1.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis interno del Hogar Infantil Buenos Aires.
- Elaborar un análisis externo del Hogar Infantil Buenos Aires.

- Formular el componente administrativo del Hogar Infantil Buenos Aires.
- Elaborar el componente social del Hogar Infantil Buenos Aires.
- Plantear el diseño del diagrama del proceso de capacitación para el Hogar Infantil Buenos Aires.
- Diseño del plan de acción estratégico para el Hogar Infantil Buenos Aires.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Siendo conocedores que la Organización, es parte fundamental de todo proceso administrativo y que ella juega un papel importante en el direccionamiento de una institución, a demás de los constantes requerimientos sugeridos y materializados en los aplicativos de los ESTANDARES DE CALIDAD por parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), cuyas recomendaciones finales concluyeron en la exigencia para la institución (Hogar Infantil “Buenos Aires”) de un documento final que recoja y muestre el DISEÑO ORGANIZACIONAL. De la institución en referencia.

Por otra parte, el constante acompañamiento y monitoreo higiénico sanitario realizado por el Instituto Departamental de salud de Nariño (IDSN) a través de la oficina de saneamiento ambiental con sede en Tumaco a la institución objeto de esta investigación hacen urgente y justifican la realización de este trabajo.

Asimismo es oportuno resaltar que la realización de este trabajo se justifica no solo des de la consideración de aplicar los conocimientos adquiridos por quien realiza este trabajo en el Estudio de la Carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, sino porque además en realidad contribuye a la solución de una importante problemática que hoy tiene la institución objeto de este.

Sumado a ello es de considerar la responsabilidad que implica el compromiso de ser formador de un grupo de niños, lo cual no permite dejar al azar la intervención del adulto, sino que es indispensable asumir dicha función con plena conciencia y compromiso lo que indudablemente obliga a que el servicio que se preste se brinde de manera organizada.

Lo anterior sumado a la consideración conceptual de quienes hoy tienen por tarea la de administrar la institución, los que acertadamente establecen que dentro de un proceso administrativo serio ninguna acción puede concebirse sin previa organización, más aun si se trata de direccionar la formación de niños.

Por último es de considerar que en el escenario de globalización que propone el mundo contemporáneo es prioritario considerar que la empresa que deseen ser competitivas en aspectos gerenciales operativos, de prestación de servicios de gestión humana y que además proyecten expandir sus mercados o servicios

tienen que hacerlo mediante un adecuado proceso administrativo, del cual la organización hace parte fundamental.

1.3 MARCO TEÓRICO

- **DISEÑO ORGANIZACIONAL.** Según Henry Mintzberg. El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad, entre estos está; conocer la empresa por medio del análisis interno y externo, esto es diagnosticar la empresa; examinar los componentes empresariales, según la organización, a saber: componente administrativo, componente pedagógico, componente social y el componente de la comunicación

1.3.1 Diagnóstico organizacional. El Diagnóstico Organizacional comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la vulnerabilidad.

- **Cultura Organizacional:** Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. “Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas”.¹

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

a) **Los fundadores.** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.

b) **El estilo de dirección.** El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

c) **La claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.

¹ SERNA G., Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. México: 2003.

d) **Autonomía individual (Empowerment).** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.

e) **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.

f) **Sistema de apoyo.** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.

g) **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.

h) **Estimula al riesgo.** Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

i) **Direccionamiento estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

j) **El talento humano.** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

k) **Las comunicaciones.** Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

• **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuáles son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (**POAM**). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

- **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...?Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

- **Círculo P, H, V, A.**

- ◆ **Planear (P):** Esta fase está compuesta de dos etapas. La primera tienen por objeto identificar metas (qué). La segunda tienen que ver con la definición de los medios (cómo), es decir, las maneras de alcanzar las metas

- ◆ **Hacer (H):** Esta es la fase de ejecución de los medios establecidos en la fase inicial; a su vez, tienen dos etapas: La primera se orienta a la formación de las personas en las formas o “cómo” establecidos para cumplir la meta; la segunda se presenta formalmente como la ejecución de lo planeado, pero tiene que ver, adicionalmente, con la recolección de los datos.

el periodo para el cual es elegido el Jefe; sin embargo, las decisiones que en este nivel se tomen tienden a tener efectos duraderos e irreversibles”³.

En consecuencia, su cobertura es amplia y afecta un gran número de funciones, sobre todo lo referente a la formulación de objetivos y elección de medios para alcanzarlos, pues es aquí donde se fijan y dirigen los planes y programas para toda la administración y la filosofía de gestión que cada uno llevara.

En términos de funciones se ubican tanto las que el Jefe debe cumplir como autoridad máxima de su dependencia, como las de planeación; el ejercicio de ellas permite dimensionar las necesidades y demandas sociales, determinar las estrategias y medios para darles cumplimiento.

Dada la importancia de las acciones que en una organización se desarrollan es conveniente asumir, como factores determinantes de una dirección y planificación satisfactoria, la fijación de objetivos claros, planes adecuados, colocación de agentes de cambio en puestos adecuados, amplias oportunidades para la satisfacción de necesidades humanas, comunicación efectiva y controles justos a las condiciones existentes.

♦ **Nivel Administrativo.** En este nivel se da una integración de las actividades internas y externas. “Es necesario sincronizar estas fuerzas para proporcionar una adecuada cantidad y calidad de servicios a la comunidad dado que los programas y sus objetivos cobran vida en la medida en que éstas se conjuguen de manera efectiva, lo que se logra a partir de la división de las actividades y la ejecución del trabajo especializado coordinado interinstitucional”⁴. (hacia afuera) e intrainstitucionalmente (hacia adentro).

♦ **Nivel Operativo.** Aquí se ejecutan acciones que tienen que ver con la realidad técnica, es decir aquellas referidas a la forma de hacer las cosas. “Implica la comprensión y realización de una serie de procedimientos y de acciones minuciosas, orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos”⁵.

En este nivel se traducirá la eficacia y eficiencia con que se haya actuado en los dos niveles superiores puesto que si no se ha dado una dirección adecuada y una administración pertinente de los recursos asignados, difícilmente la operatividad de los programas fijados será la esperada.

Se desarrolla un contacto permanente y directo con la población, por consiguiente es preciso que esta relación sea lo más transparente posible en términos de que la

³ CHARLES W; Gareth R. Administración Estratégica, un enfoque integrado. México: CECSA. 2004. pág. 292

⁴ Ibídem. pág. 294

⁵ Ibídem. pág. 296

ciudadanía se sienta satisfecha con el servicio recibido y la administración cumpliendo las tareas asignadas.

- **Componente Administrativo.** comprende cuatro aspectos fundamentales en su orden a saber; la visión Corporativa, la misión Corporativa y los Objetivos Corporativos y la estructura orgánica como tal.

- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En qué negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

- **“Estructura Orgánica: está enfocada”⁶.** Una buena parte de las investigaciones se han enfocado hacia la relación entre las características estructurales, las actitudes (como satisfacción en el empleo y las respuestas a las necesidades) y el comportamiento (tales como el desempeño, ausentismo y cambio de personal). Desafortunadamente, muchos resultados de estas investigaciones son contradictorios y/o están relacionados específicamente con organizaciones individuales y no son generalizables a otras situaciones y organizaciones. Sin embargo, existe un acuerdo en el sentido de que las características estructurales afectan tanto a las actitudes como al comportamiento.

Cuando estas características estructurales son adecuadas y responden a los requerimientos ambientales, tecnológicos e internos, tiene un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción individual. Sin embargo grandes deficiencias en la estructura pueden provocar muchos problemas graves en la organización.

⁶ CHARLES W ; Op.cit., P 154

Los resultados de las investigaciones sugieren la necesidad de congruencia entre diversos factores si se desea que la organización funcione de manera eficiente. Por ejemplo. “La *Boeing Comercial Airplane Company* es la más grande en la corporación y se encarga de la producción de aviones comerciales y sistemas de apoyo. Un vicepresidente está encargado de cada una de las principales divisiones”⁷. Conforme los productos más antiguos son descontinuados, como el avión 707, se eliminan dichas divisiones. De la misma manera, se crean divisiones para los principales productos nuevos como los aviones 757 y 767. Además de estas divisiones de producto, existen otras divisiones como las de ventas y mercadotecnia, servicios al cliente, finanzas y contratos, fabricación, ingeniería y desarrollo de nuevos productos, que ofrecen su apoyo a todas las operaciones.

Cada una de las otras seis compañías subsidiarias participa en varios programas, como son los hidroplaneadores comerciales y redes de telecomunicaciones. Una importante unidad operacional, la *Boeing aerospace Company*, tiene un gran número de programas especiales y militares, incluyendo el lanzamiento aéreo de proyectiles crucero, el sistema de control y advertencia aérea (AWACS), el proyectil internacional MX, el sistema Minuteman ICBM, y la Interrial Upper Stage (IUS) para el transbordador espacial. La *Boeing Computer Services, inc.*, es uno de los principales proveedores en el país de servicios de de asesorías y computación.

● **Manual de Funciones:** La gran responsabilidad existente en el ente administrativo departamental en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos que propendan por el desarrollo económico y social de sus áreas de influencia hacen que la organización administrativa departamental sea una prioridad para todo gobernante, quien debe: obtener una optima combinación de recursos que le permitan mayor eficiencia en el alcance de sus objetivos, determinar campos de acción de cada una de las unidades administrativas que conforman el ente local, establecer niveles de responsabilidad y adecuar todos los componentes de la organización para actuar con una administración para el desarrollo.

Para ello, es indispensable tener en cuenta la necesidad y el beneficio de formular una estructura organizativa racional y funcional, que responda a la realidad de la organización.

“El Manual de Funciones es un instrumento que le permite tanto a la Administración privada como publica, formular su estructura organizacional fortaleciendo y/o creando dependencias para atender las funciones eficientemente en procura de un mejor estar de la comunidad y de una administración eficaz”.⁸

⁷ CHARLES W ; Op.cit., p. 277

⁸ PUCHOL, Luís. Dirección y Gestión de Recurso Humano. MM Editores , España: 2000. Pág. 90

El Manual de Funciones le permite, igualmente, a la organización administrativa de toda empresa medir el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados y en consecuencia, la mejor prestación de los servicios a la comunidad.

El Manual de Funciones debe estar estructurado de tal forma que garantice a la empresa una adecuada organización, teniendo en cuenta las funciones básicas y los niveles de acción administrativa existentes para la prestación de los servicios.

El desarrollo del proceso administrativo en la organización se presenta en acciones que se visualizan en tres niveles fundamentales, atendiendo a la realidad práctica de la administración:

- ♦ **Nivel Directivo.** En este nivel administrativo la administración se relaciona con su medio interno y externo, identificando las condiciones que debe llenar para sobrevivir y crecer. Se fijan políticas a mediano y corto plazo, teniendo en cuenta el periodo para el cual es elegido el Jefe; sin embargo, las decisiones que en este nivel se tomen tienden a tener efectos duraderos e irreversibles.

En consecuencia, su cobertura es amplia y afecta un gran número de funciones, sobre todo lo referente a la formulación de objetivos y elección de medios para alcanzarlos, pues es aquí donde se fijan y dirigen los planes y programas para toda la administración y la filosofía de gestión que cada uno llevara.

En términos de funciones se ubican tanto las que el Jefe debe cumplir como autoridad máxima de su dependencia, como las de planeación; el ejercicio de ellas permite dimensionar las necesidades y demandas sociales, determinar las estrategias y medios para darles cumplimiento.

Dada la importancia de las acciones que en una organización se desarrollan es conveniente asumir, como factores determinantes de una dirección y planificación satisfactoria, la fijación de objetivos claros, planes adecuados, colocación de agentes de cambio en puestos adecuados, amplias oportunidades para la satisfacción de necesidades humanas, comunicación efectiva y controles justos a las condiciones existentes.

- ♦ **Nivel Administrativo.** En este nivel se da una integración de las actividades internas y externas. Es necesario sincronizar estas fuerzas para proporcionar una adecuada cantidad y calidad de servicios a la comunidad dado que los programas y sus objetivos cobran vida en la medida en que éstas se conjuguen de manera efectiva, lo que se logra a partir de la división de las actividades y la ejecución del trabajo especializado coordinado interinstitucional (hacia afuera) e interinstitucionalmente (hacia adentro).

- ♦ **Nivel Operativo.** Aquí se ejecutan acciones que tienen que ver con la realidad técnica, es decir aquellas referidas a la forma de hacer las cosas. Implica la

comprensión y realización de una serie de procedimientos y de acciones minuciosas, orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En este nivel se traducirá la eficacia y eficiencia con que se haya actuado en los dos niveles superiores puesto que si no se ha dado una dirección adecuada y una administración pertinente de los recursos asignados, difícilmente la operatividad de los programas fijados será la esperada.

Se desarrolla un contacto permanente y directo con la población, por consiguiente es preciso que esta relación sea lo más transparente posible en términos de que la ciudadanía se sienta satisfecha con el servicio recibido y la administración cumpliendo las tareas asignadas.

● **Componente Pedagógico.** Los principios pedagógicos son las pautas que los adultos responsables de las acciones con los grupos de niños deben tener presentes, para que las actividades que realiza sean realmente pedagógicas y para que el papel que se asume sea realmente el de educadores. De esta manera se puede cumplir el propósito de construir relaciones que permitan humanizar la vida y favorecer el desarrollo psicológico.

● **Componente Social.** Hace referencia a todas y cada una de las acciones desde el punto de vista social que la organización ejerce hacia el medio que lo rodea y el accionar de ella con el mismo, esto es claro cuando se entiende que no se es una isla, y que por el contrario se está supeditado al entorno y al constante cambio de este.

● **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. “Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica”⁹.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de Estudio: El presente trabajo requiere de un estudio descriptivo, por tal razón se ocupara de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de su interrelación con el propósito de delimitar las características: Internas, Externas y competitivas del Hogar Infantil.

1.4.2 Método de Investigación Utilizado. En método de investigación que se utilizara en el desarrollo de este trabajo es el Inductivo – Deductivo. Inductivo

⁹ SERNA G, Op.cit., p. 89

debido a que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarcar el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrán describir fenómenos particulares, lo cual coadyuvará a la aplicación de las Teorías Administrativas antes planteadas en el Marco Teórico, con el fin de llevar a buen término los objetivos trazados.

1.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1.5.1 Fuentes Primarias: La observación se utilizará como técnica de recolección de información, puesto que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectadas en función a los trabajadores y padres de familia del Hogar Infantil. (Ver Anexo A). Además se establecerán una serie de paneles con expertos de las diferentes áreas del conocimiento relacionadas con el objeto de la investigación.

Apaleando a que se aplicará un muestreo Simple o al Azar, debido a que se conoce la población y por tal esta es Finita.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utiliza la formula cuando la población es infinita con resultados cuantitativos de las encuestas, en el campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde,

n	Tamaño de la muestra
N	Población
Z.	Nivel de confianza
e.	Margen de error
p y q.	Probabilidad de ocurrencia

$$n = \frac{95 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(95-1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 384 \text{ Encuestas}$$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

INFORMACIÓN:

N = Población
Z = Nivel de Confianza
P = Probabilidad de que Ocurra
q = Probabilidad de que no Ocurra
e = Margen de Error

DATOS:

N = 169.000
Z = 95% \approx 1.96
P = 50% \approx 0.50
Q = 50% \approx 0.50
e = 5% \approx 0.05

$$n = \frac{169.000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{168.999 (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 383.6 \approx 384$$

1.5.2 Fuentes Secundarias: Este punto suministrara la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, puesto que por medio de los Libros, Enciclopedias, Tesis, Diccionarios e informes de gestión de la empresa de periodos pasados, serán vital para evaluar, analizar las variables y el ordenamiento lógico del desarrollo de este trabajo que hará parte significativa del mismo.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

A continuación se realiza la presentación del El Hogar Infantil “Buenos Aires” donde se muestran los sucesos más representativos que forman parte del acontecer de la misma, para tal efecto se monologó con su Director.¹⁰

Institución sin ánimo de lucro, creada en Septiembre de 1981, bajo personería jurídica No. 029 del Ministerio de Salud Adscrita al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Tributariamente identificada con el NIT 840-000-470-6 ubicada en el municipio de Tumaco, departamento de Nariño. Situada en el barrio “Buenos Aires” teléfono 7271895.

El Hogar Infantil “Buenos Aires” es una organización que presta el servicio de atención integral al preescolar para lo cual se constituye como un espacio pedagógico destinado a cualificar las relaciones de los adultos, de los niños Y niñas en el que además se prodiga un ambiente que les permite realizarse como seres humanos propiciando la participación en las decisiones, la formación de valores éticos y el desarrollo de todas su potencialidades.

Se impulsa así un proceso de transformación cultural que busca la incorporación de nuevas prácticas y la comprensión del sentido de lo que se hace con el niño para devolverle a la infancia la importancia que parece haber perdido, y a los adultos y a la sociedad en su conjunto, la responsabilidad que tienen sobre ella.

Se trata de llenar de sentido las interacciones que tienen los adultos con los niños y niñas, para impulsar la construcción de nuevas formas de relación que trasciendan en todos los espacios de la vida social, incidiendo en los procesos de crianza y educación, de tal forma que se creen las condiciones para que sea posible el desarrollo psicológico y el despliegue de la vida infantil.

Para el cumplimiento de lo anterior la organización ha establecido como objetivos generales los siguientes:

- Propiciar, con la participación organizada de los padres de familia, el desarrollo integral del niño mejorando las condiciones de vida mediante el enriquecimiento de la calidad de las relaciones con su familia y con los demás grupos que conforman su medio social.

¹⁰ Juan Vicente Torres Director del H I “Buenos Aires”. MM Editores. Cuarta edición. Santa Fe de Bogotá: 2003.

- Garantizar la formación y permanencia de los vínculos padre madre hijo, el fortalecimiento de la familia y el derecho del niño a su infancia, entendiendo que tanto la madre y el padre como el niño y/o la niña, cumplen un papel activo en el origen y permanencia del vínculo afectivo el cual crea las condiciones básicas para las nuevas y futuras interacciones.

La institución tiene como usuarios a niños de ambos sexos entre los 2 a 6 años de edad, dando prioridad a los hijos de madre o padres trabajadores jefes de hogar, de población con necesidades básicas insatisfechas, y mucho más si son hijos de familia en condiciones de desplazamiento.

Laboralmente para la prestación del servicio la institución cuenta con un equipo humano altamente calificado y comprometido con el desarrollo y fortalecimiento de la institución representado en una Asociación de padres usuarios, Junta directiva elegida de los padres usuarios y un equipo de funcionarios dedicados a la atención directa de los menores atendidos.

Es conveniente para claridad en adelante precisar, que Administrativa y financieramente el Instituto colombiano de bienestar familiar contrata con la asociación de padres usuarios del hogar infantil la atención de noventa (90 menores y se establece una relación de contratante que es el ICBF, y contratista que es la Junta de padres usuarios y la relación entre el ICBF y la institución referida (Hogar Infantil Vecinal “Buenos Aires) es de Asesoría y supervisión como entidad contratante.

Hoy, el hogar infantil funciona bajo la suscripción del contrato de aportes No 027, de Enero de 2008 celebrado entre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y la junta de Padres elegida recientemente mediante acta número 008 de diciembre 6 de 2007.

Finalmente, es oportuno resaltar que el objetivo fundamental del servicio que prestan los Hogares infantiles en Colombia es consolidarse como lugares donde los niños en condiciones de vulnerabilidad tengan la oportunidad de estar en lugares seguros bajo el cuidado de personas cualificadas para su atención, a la vez que se forman integralmente (nutricional, psicológica y pedagógicamente), mientras sus padres se dedican a desarrollar actividades cotidianas que le permitan su sustento familiar.

Para desempeñar sus funciones el Hogar Infantil “Buenos Aires” ha definido la Visión, Misión, Valores, Principios, eslogan, logotipo y Carnet de identificación así, aunque cabe anotar que no posee una estructura orgánica.

❖ **Visión**

En el dos mil dieciséis (2016), Ser reconocida como una institución líder en donde se presta el mejor servicios de atención integral al preescolar, contando

con equipo humano y tecnológicos calificado, al igual que una infraestructura física moderna, observando en todo caso los lineamientos técnicos que para el desarrollo infantil establece el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, a fin de garantizar la prestación de un servicio de con calidad y calidez.

❖ **Misión**

Somos una institución que presta el servicio de atención integración al preescolar a niños menores de 5 años, mediante la cualificación de las relaciones de los adultos y de los niños en el que se prodiga un ambiente que les permita realizarse como seres humanos, trabajamos con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, donde “El niño, su familia y el entorno en el que vive son nuestra razón de ser”

❖ **Valores**

La atención integral al preescolar se concibe desde el ICBF como una estrategia de humanización de la vida donde es posible el desarrollo de todas las potencialidades que tenemos como seres humanos: el Amor, la Comprensión, la Solidaridad, el respeto mutuo, la libertad y la autonomía en consideración a ello son estos los valores que prevalecerán en la prestación del servicio que ofertamos.

Respeto: Respetarse así mismo, respetar a los demás(niños, adultos y comunidad en general) al igual que respetar lo que hacemos es y será siempre una condición que estará presente en el diario accionar de los trabajadores, niños y comunidad usuaria del Hogar Infantil.

Amor: El mayor indicador del compromiso institucional es el amor a lo que hacemos, en tal sentido todas las acciones incluso las más cotidianas deberán hacerse con amor.

Amistad: Procurar ser amigos ante todo es un valor institucional del cual partiremos siempre en la búsqueda del mejor estar institucional, del equipo de trabajo y comunidad Usuaría de los servicios que se prestan (tanto niños como adultos).

Libertad: Es la libertad un valor institucional, en tanto se considere que somos libres de pensar, decir y actuar si lo que pensamos, decimos y actuamos no afecta a los demás.

Autonomía: El principio de Autonomía se establece en el hecho de poder decidir que, como, cuando y donde hacer.

❖ Principio

- Los dineros, Públicos son sagrados.
- Los niños, los padres de familia y el entorno en el que viven son nuestra razón de ser.
- Somos eficientes en el manejo de nuestros recursos y en el control del servicio que prestamos.
- Responderemos oportunamente a nuestros clientes internos y externos.
- Conocemos y sabemos del servicio que prestamos.

❖ Logotipo.

Se acoge como logotipo institucional (un rompecabezas) que es una figura que significa o expresa los actores que participan en el proceso de desarrollo tanto pedagógico como institucional. Los cuales Son: el niño, El maestro, los padres de familia, y el entorno o comunidad en general. (Ver anexo F)

Como se podrá apreciar en el anexo se trata de un rompecabezas de 4 piezas que es una figura del juego infantil la cual involucra los cuatro elementos que intervienen en el proceso de desarrollo tanto pedagógico como institucional y que expresa que solo mediante la articulación de cada una de sus partes podemos lograr un desarrollo armónico. Algo curioso de este es que del lado que lo coloque se observa de la misma forma.

❖ Carnet de Identificación.

El carné será un documento que identificará a los niños usuarios del servicio y trabajadores del mismo, (Ver anexo B), para el caso de los trabajadores será obligación portarlo dentro de la institución, los niños lo usaran como identificación en las salidas a casa, o en las salidas a las actividades extramurales (recreativas o pedagógicas).

3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es el modo como las empresas hacen las cosas, como instituyen prelación y proporcionan jerarquía a las diferentes tareas empresariales. Al mismo tiempo interviene en la manera como la gerencia resuelve las tácticas trazadas, por ende la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si armoniza con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Estilo de Dirección.** La dirección aplica un estilo de dirección *Socio-Participativo* y *Democrático* puesto que utiliza la consulta para practicar el liderazgo, delega en algunas ocasiones su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les corresponden. Conjuntamente, promueve la conformación de grupos de trabajo a quienes atiende y considera seriamente sus apreciaciones.

- **Toma de Decisiones.** A través de los comisiones de trabajos promovidos por la dirección, se les ha otorgado a estos la autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas básicos.

- **Direccionamiento Estratégico.** El Hogar Infantil “Buenos Aires”, infortunadamente no posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades, por tanto no se poseen programas y planes de acción a desarrollar de manera adecuada.

- **Talento Humano.** El personal actual del Hogar Infantil “Buenos Aires” es capacitado, está acorde con los perfiles requeridos y poseen características de eficiencia, productividad y compromiso social en su mayoría, hecho por el cual este factor es uno de los pilares del desarrollo organizacional de la empresa.

3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en ésta todos los factores que afectan su operación y lúcido funcionamiento.

3.2.1 Capacidad Directiva

- **Planes de Acción.** La existencia de planes de acción, los cuales se contemplan en un plan de acción general es inexistente, dado a que se construyen planes para desarrollar en un mediano plazo, en donde se realizan actividades que

corresponden a tareas del día a día, pero no se han determinado los respectivos indicadores que ayuden a realizar el seguimiento respectivo de dichas actividades. Lo que podría considerarse una grave falla debido a que sin estos planes, no se ha podido ejercer un control objetivo y adecuado. Se considera una *Debilidad Alto Impacto*.

- **Estructura Organizacional.** No cuenta con un organigrama ni, tradicional ni jerarquizado, que responde a las necesidades actuales del Hogar Infantil “Buenos Aires”. que influya en la eficiencia de las labores del mismo. Se considera una *Debilidad mayor*.

- **Herramientas Administrativas.** Actualmente se está trabajando en la aplicación del manual de funciones, aunque su carencia no ha sido impedimento para que el personal lleve a cabo sus actividades diarias, se debe completar, lo que quiere decir que tiene bajo impacto en el desarrollo normal de las actividades del Hogar Infantil “Buenos Aires”, se considera una *Debilidad menor*.

- **Liderazgo.** Es participativo, democrático, los trabajadores del Hogar Infantil “Buenos Aires” participan con opiniones, aunque en últimas quien toma la decisión final es la dirección, basado a las apreciaciones de los equipos. en cierta medida da pie al sentido de pertenencia y a nivel motivacional, es una *fortaleza de Alto impacto*

- **Control.** Se aplican mecanismos de control, pero, no es completo, debido a que no se tienen contemplados planes de acción para todas las áreas para poder medir resultados; ni se tienen indicadores de gestión para evaluar el desempeño, ocasionando que se ejerza un control un poco subjetivo; se considera una *debilidad de bajo impacto*.

3.2.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de la competencia.** El Hogar Infantil “Buenos Aires”. posee competidores directos e importantes, esto hace que se estime la competencia como una de las principales prioridades en el marco de desarrollo de actividades concernientes a minimizar riesgos, el estudio del mercado es un elemento fundamental, dado a que en el medio en el que el Hogar Infantil “Buenos Aires” se desenvuelve existe competencia que es fuerte a nivel regional. Es por esto que este ítem se considera como una *Fortaleza Mayor*.

- **Investigación de Mercados.** Se han realizado estudios informales al respecto, se elaboran algunas preguntas que se han tenido en cuenta a la hora de brindar los servicios.

- **Instalaciones.** Las instalaciones de la C.I. Gilmar Ltda. son normales, puesto que con estas se puede brindar la comodidad que en muchos casos de los que

llegan a éste requieren, es de anotar que entre las razones más comunes de gusto de los cliente se encuentra la instalación.¹¹

- **Posicionamiento.** Como consecuencia de las Investigaciones de Mercados que se realizan en el Hogar Infantil “Buenos Aires”, se identifica que se encuentra posicionada en el sector. Además los clientes aseguran que sus razones de satisfacción tienen que ver con la calidad del servicio, oportunidad y agilidad.

3.2.3 Capacidad Financiera

- **Crecimiento Empresarial.** Primordialmente se calcula a través del # de estudiantes clientes o alumnos ingresados por el # de alumnos que terminan su ciclo en le Hogar Infantil “Buenos Aires”

- **Gastos.** El gasto en el que más incurre el Hogar Infantil “Buenos Aires”. Es el mantenimiento de personal. Esto es debido a la razón social de la entidad que por se requieren de personal preparado en todas las áreas del conocimiento. Se considera una *Debilidad de impacto alto*

- **Liquidez.** El Hogar Infantil “Buenos Aires”. no cuenta con disponibilidad de capital en efectivo, pues sus ingresos corresponden a la recaudación de dinero por concepto de la prestación de servicios y a las partidas presupuestales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Por esta razón se considera una *fortaleza Baja*.

3.2.4 Capacidad del Talento Humano.

- **Capacitación.** Las capacitaciones que se les brinda al personal del Hogar Infantil “Buenos Aires”. es constante debido a la razón social del mismo; se elaboran planes de capacitación anuales, no siempre se alcanzan de manera precisa, pero buena parte se aplica Es una fortaleza mayor.

- **Experiencia.** La mayoría del personal del Hogar Infantil “Buenos Aires”. tienen una larga experiencia de mínima de entre 5 y 20 años, que facilita el desarrollo de las actividades diarias, todo esto es un pilar en el funcionamiento el mismo. Es una *fortaleza de impacto medio*.

- **Motivación.** El Hogar Infantil “Buenos Aires”. carece de un sistema motivacional consolidado, que reconozca el arresto de los trabajadores. Se está iniciando una forma de brindar reconocimientos donde se ofrecerán, reconocimientos y en algunos casos, actualizaciones en temas de interés y dinero como bonificación de mera liberalidad para que no afecten los pagos a seguridad social. Se considera como una *debilidad media*.

¹¹ INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, realizada por este trabajo los días 12 al 16x del mes de agosto, cuyos resultados se encuentran en los anexos del presente, San Juan de Pasto, 2008.

● **Remuneración.** El Hogar Infantil “Buenos Aires” posee una remuneración de tipo normal, salvo servicios generales nadie devenga el salario mínimo, se han hecho esfuerzos para mantener niveles de ingresos justos y dignos de acuerdo a las labores realizadas. Se considera una *fortaleza de impacto medio*.

● **Clima Organizacional.** El ambiente que se maneja al interior del Hogar Infantil “Buenos Aires” es armónico, no existen conflictos entre compañeros de trabajo a más de los normales y no trascendentales. La cultura ha influido de manera directa en los conflictos que se han presentado y que se presentan, Es una *fortaleza de impacto medio*.

3.2.5 Capacidad Tecnológica

● **Aplicación de Tecnología.** En el Hogar Infantil “Buenos Aires”.se aplica un nivel mínimo pero mejorable de Tecnología debido a la razón social del mismo, pero se hace lo posible para lograr un grado alto de mejoramiento de actividades tanto lúdicas como pedagógicas. Se considera una *fortaleza media*.

Conocimientos, Capacidades y Destrezas. Debido a la labor que se realiza a la hora de la contratación del personal, y que se cerciora que este posea las capacidades exigidas para el cargo el Hogar Infantil “Buenos Aires” sabe de qué forma se comportaran los empleados al momento de realizar sus funciones. Por esto se considera una *fortaleza de menor impacto*

3.2.6 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna. Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades del Hogar Infantil “Buenos Aires”, se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto en la entidad.

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la capacidad Interna Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
● Planes de Acción				x			x		
● Estructura Organizacional.				x				x	
● Herramientas Administrativas.					x		x		
● Liderazgo.	x							x	
● Comunicación.					x		x		
● Control.					x				x
CAPACIDAD COMPETITIVA									
● Conocimiento de la	x						x		

Competencia									
● Investigación de Mercados		x					x		
● Servicios Adicionales.		x					x		
● Instalaciones.	x						x		
● Precio		x						x	
● Posicionamiento	x						x		
CAPACIDAD FINANCIERA									
● Crecimiento Empresarial.		x					x		
● Gastos.				x				x	
● Liquidez			x					x	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
● Capacitación.		x						x	
● Experiencia.	x						x		
● Motivación.			x					x	
● Remuneración.		x						x	
● Clima Organizacional.			x					x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
● Aplicación de Tecnología.			x					x	
● Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	x								x

Fuente: Esta Investigación

3.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Una vez elaborada la Matriz de Impacto de la capacidad Interna del Hogar Infantil “Buenos Aires”., se procede a tomar las variables más notables para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Mayor.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
· Planes de Acción	0,07	2	0,14
· Liderazgo.	0,06	4	0,24
· Comunicación.	0,12	2	0,24
· Servicios Adicionales.	0,10	2	0,20
· Posicionamiento	0,13	4	0,52
· Liquidez	0,02	3	0,06
· Crecimiento Empresarial.	0,10	3	0,30
· Gastos.	0,08	2	0,16
· Capacitación.	0,12	2	0,24
· Motivación.	0,06	2	0,12
· Clima Organizacional.	0,05	4	0,20
· Aplicación de Tecnología.	0,05	3	0,15
· Conocimientos, Capacidades	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00	//	2,69

Fuente: Esta Investigación

El resultado total ponderado de los factores internos del Hogar Infantil “Buenos Aires”.es de **2,69**, lo que indica que posee fortalezas relativamente fuertes que representan ventajas de la compañía hacia sus servicios a sus clientes; gracias a factores de capacidad directiva, competitiva, financiera y de talento humano que ha sido de gran influencia que están ayudando a que el Hogar Infantil “Buenos Aires”. *Se mantenga y se desarrolle.*

3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Con relación a la metodología esta nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno del Hogar Infantil “Buenos Aires” y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer qué clase de Amenaza u Oportunidad es para el mismo.

3.3.1 Análisis del Entorno Económico.

- **Comportamiento del PIB y el desempleo.** En el contorno monetario, las circunstancias son hostiles teniendo en cuenta que se ha experimentado un decrecimiento real con relación al poder adquisitivo de la moneda del producto interno bruto.

Cuadro 3. PIB Anual en Colombia

Año	Variación %
2.001	1.14
2.002	1.93
2.003	3.86
2.004	4.78
2.005	5.13
2.006	4.88
2.007	5.22

Fuente: DANE, Sin incluir Negocios Ilícitos

A esto se suma el alto índice de desempleo a nivel regional y nacional, afectando directamente al bolsillo de los clientes del Hogar Infantil “Buenos Aires”. y por ende agudizando los niveles de pobreza, inseguridad y salud pública. Estas circunstancias han impactado negativamente en la economía del municipio haciendo cada vez más difícil la situación social y la actividad empresarial en la que participa. Por lo que este factor se incluye como una amenaza, teniendo un impacto medio.

Cuadro 4. Desempleo en Colombia

Periodo	Nacional %	13 Ciudades %
Julio 06	13.40	16.00
Agosto 06	13.20	14.20
Septiembre 06	11.30	12.20
Octubre 06	12.10	12.70
Noviembre 06	11.80	13.10
Diciembre 06	10.50	12.50
Enero 07	11.40	16.00
Febrero 07	09.20	14.20
Marzo 07	10.30	13.20
Abril 07	12.10	12.70
Mayo 07	11.80	12.10
Junio 07	11.20	12.50
Julio 07	S, N	S, N

Fuente: Periódicos El Tiempo y Portafolio 2007

● **Perdida del Valor Adquisitivo.** Pese a que el gobierno y el Banco de la República, utiliza herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para 2007. Desde hace

varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto, hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, siete años de estabilidad de precios. La meta de largo plazo de nuestro Banco Central es la de estabilizar las variaciones anuales de precios en un rango entre 2 por ciento y 4 por ciento.

Esta es una meta fundamental que hay que convertirla no sólo en una fría estadística del Banco de la República sino en un gran propósito nacional. Solamente con inflaciones moderadas y predecibles las economías logran asignar eficientemente el ahorro hacia inversiones rentables y socialmente productivas. Una carestía moderada es, igualmente, condición necesaria (aunque no suficiente) para que haya una mejor distribución del ingreso y de la riqueza en el país.

La meta de inflación para el 2007 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y el 5 por ciento. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace siete años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del Banco de la República entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dicha meta se pueda cumplir perfectamente.

Por ello, está bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se esté cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Esto es lo que acaba de hacer el Banco de la República ante un leve cabeceo que presentó la inflación en el mes de agosto. En el lenguaje sibilino que suelen utilizar los bancos centrales en sus comunicados, el Banco de la República dijo en el suyo del pasado 4 de septiembre: “El aumento de la inflación en agosto (4,32 por ciento en los últimos doce meses) fue el resultado principalmente de choques de oferta en los precios de los alimentos y de los regulados. A pesar de que el equipo técnico del Banco de la República tenía previsto este repunte, no esperaba que se sucediera antes de fin de año.

La Junta Directiva del Banco de la República ha señalado que en las actuales condiciones la economía no requiere del mismo estímulo monetario de antes para operar satisfactoriamente; en consecuencia, ha aumentado las tasas de interés de intervención de las operaciones a través de las cuales el banco otorga o recoge liquidez del mercado en 0,75 por ciento en lo que va corrido del año”.

En buen romance lo que está advirtiendo el Banco Emisor es que mantendrá un monitoreo muy estricto de la oferta monetaria (que ya no necesita crecer a los ritmos a los que venía haciéndolo), y que si observa algún desfase con relación a las metas de inflación no le temblará el pulso para seguir subiendo las tasas de interés.

Está bien que el emisor mantenga a raya la inflación, evitando en lo posible elevar el costo del dinero (para no golpear al crecimiento económico y la generación de empleo), pero sin dejar de hacerlo si es absolutamente indispensable para contener las presiones inflacionarias.

Cuadro 5. Inflación en Colombia

Índice de Precio al Consumidor	
Julio 2007	Variación %
31 días	0,39
12 meses	4,72
Año Corrido	3,85
PAAG Para sep.	0,39

Fuente Periódico portafolio 2007

Además “El gasto en servicios crece en todos los estratos, aunque castiga con particular fuerza al estrato 4, donde se incrementa en 120%. Es posible que la crisis de los servicios de salud del Estado esté llevando a más personas a asumir en forma privada una mayor proporción de sus gastos en salud.”¹² No obstante el municipio de Tumaco posee una distribución de estratos desde el 1 hasta el 3 previo análisis de la oficina de hacienda municipal. Por este motivo se considera como una amenaza de impacto medio.

3.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico.

- **Reelección del gobierno.** La reelección del actual gobierno genera unas repercusiones de carácter positivo debido a que en las tablas se considera que el país irá por el mismo camino en materia política, “Política de Seguridad Democrática” además esto represento una serie de incertidumbre al momento del cumplimiento de la política. Por estos motivos este ítem se considera oportunidad de medio impacto.

3.3.3 Análisis del Entorno Social.

- **Orden público.** Para nadie es un secreto que el fantasma del narcotráfico ha trasladado a la cabecera del municipio de Tumaco grandes índices de violencia, con lo cual se cobran cada vez más vidas de inocentes por el actuar de grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se vea afectada la tranquilidad y las labores cotidianas, tales como: el transporte terrestre, el cultivo, la recreación y el esparcimiento. La zona rural es la más afectada por el actuar de estos grupos, debido a que ellos son obligados a sembrar cultivos ilícitos, porque de lo contrario son obligados a

¹²Investigación de la Revista Dinero e Invamer Gallup. ¿En qué gastan los colombianos? Junio de 2006. Disponible en [http:// www.dinero.com/consumo](http://www.dinero.com/consumo).

desplazarse de sus tierras para emprender una penosa migración hacia la ciudad en donde no se presentan las condiciones mínimas de supervivencia para ellos. Toda esta situación hace que el territorio nariñense deje de ser atractivo para los turistas que prefieren ir hasta la hermana República del Ecuador, para disfrutar de la tranquilidad que no se les brinda en nuestro país. Por estos motivos esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Desarrollo social.** Inicialmente debemos hablar de la mala vialidad que cubre al Departamento que debido a su mal estado e inexistencia en algunos lugares hace que el desarrollo regional se vea estancado. No existe una buena comunicación terrestre real con los municipios. Por este motivo esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Identidad cultural.** La mayoría de las tradiciones culturales del Municipio y la subregión corresponden al legado de los africanos y sus descendientes quienes fueron esclavizados en las minas de Barbacoas e Iscuandé en los siglos XVII, XVIII y XIX. En efecto, los negros que ocuparon las tierras bajas o costeras, ya sea en la época del cimarronaje o en los tiempos que siguieron a la ley de manumisión en 1851, construyeron una cultura en armonía con el entorno natural. Mitos y leyendas, religiosidad, prácticas de producción, medicina tradicional y en fin toda la cosmovisión de los afro-colombianos del Pacífico.

Poco a poco se fue definiendo como punto de partida de un proceso etnohistórico que ha determinado la fisonomía actual del Litoral Pacífico y, por tanto, de sus pautas de comportamiento, realizaciones culturales, lengua, folklore etc. Sin embargo, hoy con la transformación de la mentalidad de la población con la llegada de nuevas formas culturales se están suscitando cambios de identidad parcial en la región. Por estos motivos esta variable es considerada como una oportunidad de medio impacto.

3.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico.

- **Automatización de procesos.** Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa progresivamente, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez. Esto genera que este ítem posea características de oportunidad de medio impacto.

- **Facilidad de acceso a tecnología.** El sistema único de acreditación que corresponde a un conjunto de estándares de actividades y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa destinados a demostrar evaluar y comprobar el cumplimiento, además este permite que las Comercializadoras puedan manejar mejor las ventas de forma más eficiente y eficaz para la

satisfacción de sus clientes. Esto hace que esta variable se convierta en una oportunidad de medio impacto

3.3.5 Matriz de Impacto (POAM).

Una vez analizadas las variables del entorno del Hogar Infantil “Buenos Aires”, se procede a organizarla en la matriz de Impacto (POAM), para de esta forma poder otorgar a cada una de esta una calificación que va desde Alto, Medio y concluye con el nivel Bajo y de esta forma se haga más fácil su comprensión.

Cuadro 6. Matriz de Impacto (POAM) Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”

Factores Externos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.									
El PIB y el desempleo.					x			x	
Perdida del Valor Adquisitivo.					x			x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO.									
Reelección del gobierno.		x						x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.									
Orden público.				x			x		
Desarrollo social.				x			x		
Identidad cultural.		x						x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO.									
Automatización de procesos.		x						x	
Facilidad de acceso a tecnología.		x						x	

Fuente: Esta Investigación

3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez elaborada la Matriz de Impacto (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar la oportunidades y amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 = Oportunidad Mayor

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
El PIB y el desempleo.	0,11	2	0,22
Perdida del Valor Adquisitivo.	0,08	2	0,16
Reelección del gobierno.	0,12	3	0,36
Orden público.	0,10	2	0,20
Desarrollo social.	0,20	2	0,40
Identidad cultural.	0,18	3	0,54
Automatización de procesos.	0,11	3	0,33
Facilidad de acceso a tecnología.	0,10	3	0,30
Total	1,00	//	2,51

Fuente: Esta Investigación

El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”, es de 2,51, lo cual quiere decir que las oportunidades poseen impactos altos sobre los impactos más modestos que representan las amenazas y esto le debe representar a la entidad un mayor estudio de las fuerzas del macroambiente, y no desligarse de las fuerzas (Internas) de las cuales la entidad puede controlar, para crear unas fortalezas que generen impactos mas convenientes para la empresa.

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA C.I GILMAR LTDA.

El análisis de la competencia es parte fundamental dentro del análisis del entorno, es por esta razón que el Hogar Infantil “Buenos Aires”, debe apoyarse en la estrategia genérica de Michael Porter de Liderazgo en Costos si quiere competir con eficiencia, esta consiste en la disminución de sus costos de producción unitarios para poder enfrentar a sus competidores y de esta manera poder fijar precios competitivos, una manera de lograr este propósito es realizar una alianza estratégica con las empresas del sector a nivel regional.

Para realizar un análisis objetivo de Hogar Infantil “Buenos Aires”, En este aspecto se va a utilizar las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

✓ **Rivalidad entre las Empresas que Compiten:** En el mercado que atiende el Hogar Infantil “Buenos Aires”. existen muchos competidores, entre los más importantes tenemos: Hogar Infantil “La Cordialidad, Sagrado Corazón y Villa Lola” la rivalidad es marcada porque debido a los servicios y la pertinencia de este se

captan mas afiliados que aseguran un mejor presupuesto y mejores calidades en la prestación del servicio.

✓ **La Entrada Potencial de Competidores Nuevos:** Siempre que el mercado sea atractivo van a existir empresa que desean incursionar en él, el mercado de influencia del Hogar Infantil “Buenos Aires”,. Es difícil mantenerse y lograr mayor participación deben hacer grandes esfuerzos en disminuir costos, e invertir en tecnología y en infraestructura.

✓ **El Desarrollo Potencial de Productos o Servicios Sustitutos:** En el caso especifico los colegios y los jardines infantiles son la principal fuente de sustitutos, no obstante en el marco de prestación de servicio los Hogares Infantiles lo prestan de forma integral y asequibles a todos los estratos socioeconómicos, ejerciendo una diferenciación marcada con los potenciales del mercado.

✓ **El Poder de Negociación de los Proveedores:** A diferencia de otros sectores en la región los proveedores de los Hogares infantiles no ejercen ningún tipo de influencia, debido a que por ley se tiene al ICBF.

✓ **El Poder de Negociación de los Compradores:** En este aspecto los consumidores, son los mismos clientes y esto hace que el modelo de prestación de servicio sea enfocado a ellos y esto se hace de forma tal que ellos queden complacidos, dado a que ellos mismos son el termómetro del accionar del Hogar Infantil.

3.4.1 Análisis del Perfil Competitivo. El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso del Hogar, en el caso particular del Hogar Infantil “Buenos Aires”. Y, teniendo en cuenta que para tal efecto existe una empresa que posea las mismas características para competir en este sector en Tumaco, se procederá a compararlas a ellas y a empresas de similares características. La Cordialidad, Sagrado Corazón y Villa Lola.

Posteriormente para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar tanto en el Hogar Infantil “Buenos Aires”. Como en los otros Hogares. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

3.4.1.1 Factores Claves de Éxito

● **Instalaciones.** La penetrabilidad al servicio y la ubicación de las instalaciones para las empresas que desempeñan esta actividad, dado a que por la estructura, la comodidad y la distribución de las instalaciones en puntos estratégicos permite a los clientes internos y externos una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo.

- **Atención al Usuario.** Es un factor muy importante, dado a que los usuarios necesitan de personal eficientes que sepan responder con claridad a todas sus inquietudes y expectativas, del asesoramiento y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se formen una buena imagen de la empresa.

- **Conveniencia del Servicio.** Está dada por la pertinencia en la resolución de dudas acerca del Servicio que se transfiere al usuario, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfaga las necesidades de los usuarios.

- **Uso de Tecnología.** La valoración proporcionada a este factor no hace referencia a que tecnología se utiliza en países industrializados sino a la tecnología de punta en el país, que por un lado garantice el funcionamiento adecuado del área de producción, de las ventas, la sección contable, la administración, entre otros. Esto hace que este factor se establezca como una fortaleza menor.

Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo MPC Para el Hogar Infantil “Buenos Aires”.

Factores Claves De Éxito	%	Hogar Infantil Buenos Aire		Hogar Infantil Villa Lola		Hogar Infantil Sagrado coraz		Hogar Infantil cordialidad	
		Calif.	Resul	Calif.	Resul	Calif.	Resul	Calif.	Resul
Instalaciones.	0,32	3	0,96	3	0,96	2	0,64	3	0,96
Atención al Usuario.	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	2	0,50
Conveniencia del Servicio	0,27	2	0,54	3	0,81	2	0,54	3	0,81
Uso de Tecnología.	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32	2	0,32
TOTAL	1,00	//	2,57	//	2,84	//	2,25	//	2,5

- Fuente: Esta Investigación

Según los resultados el competidor más fuerte del Hogar Infantil “Buenos Aires”., es Hogar Infantil Villa Lola., con un resultado total de **2,84** esto debido a las instalaciones, atención el usuario y la conveniencia del servicio, lo cual ayuda a que se optimicen funciones que llevan relación con el objeto de su misión. Además el competidor más débil es el Hogar Infantil Sagrado corazón con un resultado de **2,25** debido a que posee una regularidad en todos los factores claves de éxito.

El Hogar Infantil “Buenos Aires”. Con un resultado de **2,57** se encuentra en una posición competitiva fuerte con respecto a la competencia, ya que los resultados muestran que la calificación total esta por encima del promedio de **2,50** es

excelente para la empresa. Posee dos factores muy importantes, las instalaciones que con respecto al entorno es considerada como excelente y atención al usuario.

3.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta Matriz se diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, más significativas, para la formulación de estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta, se extractan los factores claves de las matrices (POAM) y (MICI), y a continuación se someten a comparación para la construcción de estrategias funcionales.

Cuadro 9. Matriz DOFA (Puntos de Corte)

<p>HOGAR INFANTIL "BUENOS AIRES"</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Conocimiento de la Competencia 3. Investigación de Mercados 4. Servicios Adicionales. 5. Instalaciones. 6. Precio. 7. Posicionamiento 8. Crecimiento Empresarial. 9. talento Humano 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de Acción 2. Estructura Organizacional. 3. Herramientas Administrativas 4. Comunicación. 5. Control. 6. Gastos.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reelección del gobierno 2. Facilidad de acceso a tecnología. 3. Identidad cultural. 4. Automatización de procesos 5. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, O2 2. F3, O3 3. F5, O4 4. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O1 2. D2, O5 3. D5, O2
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento del PIB, desempleo. 2. Desarrollo social. 3. Orden público. 4. Pérdida del Valor Adquisitivo. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1, A2 2. F6, A4 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, A2 2. D5, A3 3. D6, A4

3.5.1 Definición de Estrategias Funcionales (DOFA)

La definición de estrategias funcionales (DOFA), son el resultante del punto de corte o de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos interno y externo para el Hogar Infantil “Buenos Aires”

ESTRATEGIAS FO.

1. F2, O2. Fortalecer la investigación pedagógica en conjunto con todos los demás actores que intervienen en el proceso de aprendizaje dl niño, para estimular la creación de nuevos y mejores métodos, apoyados en la tecnología que tienda a la consecución de objetivos que mejoren la calidad de los servicios prestados.

2. F3, O3. Aprovechar de forma sustanciosa la interacción que se poseen los vendedores y la comunidad a la hora de demandar nuestros servicios, para con esto facilitar la retroalimentación que debe presentarse entre las partes para mutuo beneficio.

3. F5, O4. Madurar el mejor provecho que se posee con el uso adecuado de las instalaciones, para facilitar la autorregulación en cada uno de los procesos.

ESTRATEGIAS DO.

1. D1, O1. Desarrollar planes que posean características de continuidad, para aprovechar la reelección del gobierno, hacia lograr secuencia y estabilidad de los mismos.

2. D2, O5. Diseñar una estructura orgánica de personal, en donde esta brinde la flexibilidad necesaria y que ayude al cumplimiento de los objetivos que se trace la institución.

3. D5, O2. Dinamizar el trabajo en la institución para con esto mejorar la comunicación interdepartamental y mejorar el control con utilización de la tecnología a la mano, volviendo de esta forma más sencilla las tareas.

ESTRATEGIAS FA.

1. F1, A2. Participar y atraer al total de los usuarios potenciales que forman parte del área de cobertura.

2. F6, A4. Fortalecer y mejorar el sistema de inscripciones al hogar infantil, con el fin de transformar este ítem en oportunidad para el mismo.

ESTRATEGIAS DA.

- 1. D1, A2.** Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo para toda la empresa, que contribuyan a resolver eventualidades futuras y que no se entorpezcan las labores cotidianas.
- 2. D5, A3.** Implementar herramientas de control que contrarresten posibles alteraciones del orden público en las inmediaciones de las oficinas.
- 3. D6, A4.** Diseñar un programa justo de administración de sueldos y salarios y que este a su vez se convierta en motor motivacional del personal.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 MISIÓN

Prestar el servicio de atención e integración al preescolar a niños menores de 5 años, del Distrito Especial de Tumaco, con alto grado de calidad humana, pedagógica e idónea propendiendo por un ambiente que facilite el infante realizarse como seres humanos de bien. Donde **“El niño, su familia y el entorno en el que vive son nuestra razón de ser”**

4.2 VISIÓN

Ser reconocidos en los próximos tres (3) años como la institución líder del Distrito en la atención integral en preescolar, teniendo como lineamientos los que establece el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “ICBF”.

4.3 VALORES

La atención integral al preescolar se concibe desde el ICBF como una estrategia de humanización de la vida donde es posible el desarrollo de todas las potencialidades que tenemos como seres humanos: el Amor, la Comprensión, la Solidaridad, el respeto mutuo, la libertad y la autonomía en consideración a ello son estos los valores que prevalecerán en la prestación del servicio que ofertamos.

Respeto: Respetarse así mismo, respetar a los demás(niños, adultos y comunidad en general) al igual que respetar lo que hacemos es y será siempre una condición que estará presente en el diario accionar de los trabajadores, niños y comunidad usuaria del Hogar Infantil.

Amor: El mayor indicador del compromiso institucional es el amor a lo que hacemos, en tal sentido todas las acciones incluso las más cotidianas deberán hacerse con amor.

Amistad: Procurar ser amigos ante todo es un valor institucional del cual partiremos siempre en la búsqueda del mejor estar institucional, del equipo de trabajo y comunidad Usuaría de los servicios que se prestan (tanto niños como adultos).

Libertad: Es la libertad un valor institucional, en tanto se considere que somos libres de pensar, decir y actuar si lo que pensamos, decimos y actuamos no afecta a los demás.

Autonomía: El principio de Autonomía se establece en el hecho de poder decidir que, como, cuando y donde hacer.

4.4 PRINCIPIO

- Los dineros, Públicos son sagrados.
- Los niños, los padres de familia y el entorno en el que viven son nuestra razón de ser.
- Somos eficientes en el manejo de nuestros recursos y en el control del servicio que prestamos.
- Responderemos oportunamente a nuestros clientes internos y externos.
- Conocemos y sabemos del servicio que prestamos.

4.5 LOGOTIPO

Se acoge como logotipo institucional (un rompecabezas) que es una figura que significa o expresa los actores que participan en el proceso de desarrollo tanto pedagógico como institucional. Los cuales Son: el niño, El maestro, los padres de familia, y el entorno o comunidad en general. (Ver anexo F)

Como se podrá apreciar en el anexo se trata de un rompecabezas de 4 piezas que es una figura del juego infantil la cual involucra los cuatro elementos que intervienen en el proceso de desarrollo tanto pedagógico como institucional y que expresa que solo mediante la articulación de cada una de sus partes podemos lograr un desarrollo armónico. Algo curioso de este es que del lado que lo coloque se observa de la misma forma.

4.6 CARNET DE IDENTIFICACIÓN

El carné será un documento que identificará a los niños usuarios del servicio y trabajadores del mismo, (Ver anexo B), para el caso de los trabajadores será obligación portarlo dentro de la institución, los niños lo usaran como identificación en las salidas a casa, o en las salidas a las actividades extramurales (recreativas o pedagógicas).

4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Permitir al niño comprender y apropiarse del mundo social, mediante la interacción con otros niños y con los adultos que lo rodean impulsando la

comunicación verbal y no verbal; la capacidad de interacción y la construcción de la norma.

- Posibilitar la construcción del niño como individuo con subjetividad propia, producto del proceso de identidad personal y social, mediante la identificación con sus seres más cercanos, con su familia, con su comunidad, con su país y fortaleciendo la autoestima y el manejo corporal.
- Generar procesos que con lleven a la comprensión e interiorización de la existencia de una realidad externa, la cual puede ordenarse a partir de leyes y principios, mediante el interés y conocimiento de los objetos, la comprensión de las relaciones causales y la representación de la realidad social y cultural.
- Reducir la morbi-mortalidad infantil propiciando y facilitando que los padres vincules sus niños y niñas al Sistema de Atención Primaria en Salud.
- Contribuir al mejoramiento del estado nutricional de los niños, mediante el suministro de un complemento alimentario.
- Fomentar la lactancia materna, el control de crecimiento y vigilancia nutricional y la generación de alternativas para el mejoramiento de las dietas alimentarias.
- Fortalecer la familia y los grupos organizados de la comunidad vinculados al proceso educativo del Hogar Infantil en todas las esferas de la vida de los niños.
- Mejorar las relaciones entre padres, adultos y responsables de la atención y cuidado de los niños enriqueciendo las prácticas de crianza a partir de la comprensión de las características del desarrollo infantil.

5. COMPONENTE ADMINISTRATIVO PARA EL HOGAR INFANTIL “BUENOS AIRES”.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional que se sugiere está definida bajo una organización funcional, en la cual las relaciones son agrupadas bajo el parámetro de la similitud de las funciones en la organización. (Ver anexo E). En esta estructura se definen aspectos como los de autoridad, de jerarquía, de responsabilidad al igual que la relación de supervisión y asesoría que existe con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Para comprender mejor el proceso organizativo que se propone a la institución entraremos a interrelacionar en su conjunto los elementos que hacen parte de la estructura organizacional.

- **Niveles de Autoridad.**

Podemos determinar a la asamblea general de Padres Usuarios en cabeza de su presidente quien hace las veces de representante legal, como la fuente de máxima autoridad, y esta se ejerce en forma descendente, de la cual se desprenden los lineamientos los planes, las políticas y las estrategias para el direccionamiento de la institución. De igual manera el Director de la institución ejercerá la autoridad sobre el personal que está a su cargo y por ende esta autoridad se ejercerá en forma descendente hacia sus subordinado tal y como se muestra en el organigrama sugerido.

- **Líneas de Mando.**

Cuando se consolida la empresa a través de la estructura organizacional se crea una cadena de mando que relaciona a todos los individuos ubicados en los diferentes puestos, empezando con los que se encuentran en la parte superior de la estructura que tiene el mayor poder. El grado que se da en la línea de mando determina los niveles jerárquicos, y estos niveles jerárquicos se basan en el tipo de funciones que desempeñen los padres asociados, Personal Administrativo y equipo técnico que interviene en la prestación del servicio.

Por lo que las líneas de mando son ascendentes es decir a mayor nivel se está ubicado en la estructura, se tiene mayor mando, dado que cada subordinado no depende sino de un jefe podemos decir que se cumple con el principio de unidad de mando.

En la estructura organizacional propuesta (Ver anexo D), se observa un nivel ejecutivo representado en la Junta Administradora, Un equipo técnico representado en las personas encargadas de la atención directa a los menores usuarios y un equipo administrativo representados en el director, asistente administrativo, celadores y auxiliares del servicio general.

- **Nivel de responsabilidad.**

Es la obligación que tienen los individuos que se responsabilizan de su trabajo y saben el grado de contribución que tienen en el cumplimiento de los objetivos, ellos puede entregar toda su capacidad de trabajo en el desempeño eficiente de sus tareas. Todas las personas al servicio de una empresa deben ser conscientes del compromiso y de la responsabilidad adquirida para desempeñar de la mejor manera las funciones encargadas. La responsabilidad en esta estructura está determinada en forma ascendente siendo el director sobre quien recae en mayor grado el nivel de responsabilidad, sin querer decir con esto que las otras dependencias o cargos sean de menor importancia y/o responsabilidad.

- **Toma de dediciones.**

La estructura tiene una gran participación de los padres usuarios dado que la junta directiva y/o administradora es elegida de y por los padres usuarios, razón por la cual la junta de padres usuarios es su mayor organismo en la toma de las decisiones y esta se sigue en orden descendente. Aquí la autoridad en la toma de las dediciones es centralizada. Debe quedar claro que la centralización o descentralización en cualquier institución depende de sus características y circunstancias específicas de cada una de ellas.

- **Líneas de Comunicación.**

La comunicación deberá fluir en todas la direcciones, ello nos va a permitir que exista una total integración de todos y cada uno de las personas que intervienen en la prestación del servicio y padres usuarios. Está basada en un conducto regular que se constituye en el canal formal de la comunicación, este conducto es en forma ascendente, y descendente; Horizontal con finalización en la junta de socios. Se recomienda tener en cuenta la comunicación informal que se presentan al interior de la institución y en la relación con el entorno entre las partes ya que el sistema que se propone es de gran participación.

- **Línea Staff.**

Existe al interior de la organización una línea staff representada en la asesoría y acompañamiento, que incluso según se establece en el contrato de aportes debe hacer el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

5.1.1 Otros elementos considerados.

- **Liderazgo:** La nueva visión del liderazgo en las instituciones que hacia el futuro serán las encargadas de marcar la pauta en el desarrollo organizacional, se encamina a poder extraer de la visión individualista de los usuarios, clientes, socios, trabajadores y demás implicados una visión de conjunto en aras de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Se sugiere el surgimiento de un liderazgo basado en la orientación del LIDER COMO MAESTRO. Que se define como alguien que alienta el aprendizaje, que ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar comprensión sistémica. La aceptación de esa responsabilidad constituye el antídoto contra uno de los elementos más comunes de ciertos líderes talentosos “La pérdida de compromiso con la verdad”.

Evidentemente, las características estructurales de la organización a la que nos referimos; no es diferente a las de su misma naturaleza entre otras; en donde el excesivo centralismo en la toma de decisiones es una de las mayores dificultades, las cuales han dificultado el surgimiento de un liderazgo con las características antes señaladas.

- **Motivación:** Inicialmente, es de considerar que las personas participan en las empresas organizadas y en toda clase de grupo, con el objeto de alcanzar algunas metas que no puede lograr como individuo. Pero esto no significa que necesariamente trabajen contribuyan y colaboren en todo lo que les es posible. Para asegurar el logro de la máxima participación de ellas es necesario el desarrollo de acciones y actividades motivante al interior de la organización.

En virtud a lo anterior la motivación obedece a tratar de satisfacer las necesidades que se contextualizan en un modelo de “Escala de necesidades” propuestas por el psicólogo ABRAHAN MASLOW, para el análisis y elaboración de alternativas de soluciones.

En ella se considera que las necesidades fisiológicas pueden ser solucionadas por medio de una asignación salarial justa por el trabajo desarrollado en la empresa, como todos sabemos; un pago justo podría ser un gran agente motivador. Para poder crear un cambio de mentalidad y así mismo poder enfrentar los problemas y sus necesidades.

Este factor, como es el pago justo, no lo es todo para la satisfacción de sus necesidades, por lo que en procura del desarrollo de esas actividades motivantes es necesario considerar que todos somos importantes y pertenecemos a la institución formalmente establecida (Rescatar el sentido de pertenencia). Del mismo modo es de destacar la importancia del trabajo en equipo, que en la

actualidad es algo que se está perdiendo. Esto crea un sentido de integración en conjunto para la solución de los problemas que se presenten.

Para el caso puntual de la actividad desarrollada, los funcionarios y padres usuarios reaccionaron positivamente a la motivación que se llevó a cabo con la capacitación, en la cual se le explicó con énfasis, que si la institución logra sus objetivos, esto sería de beneficio para ellas también, ya que ello implicaría un mejor posicionamiento de la institución. Finalmente los funcionarios demostraron tener grandes expectativa y compromiso con la institución.

- **Capacitación:** la capacitación tuvo como objetivo fundamental el de desarrollar el máximo potencial participativo y creativo de padres usuarios y funcionarios de la institución para que pudieran utilizar y aportar todas las herramientas necesarias en el desarrollo de la organización, convirtiéndose además en un medio de realización del ser humano y promoviendo el mantenimiento de una fuerza laboral idónea y motivada.

Para el desarrollo de esta capacitación, se llevó a cabo con los usuarios y funcionarios reuniones y charlas sobre cómo debía implementarse el proceso de motivación. Teniendo en cuenta el bajo nivel de educación que presenta la mayoría de las asociadas, nos vimos en la obligación de utilizar un lenguaje popular, (no técnico) para poderles brindar unos conocimientos sencillos y fáciles de entender, en un horario en el que pudieran participar todas y cada una de las personas que participaron, en consideración a que las mayorías son cabezas de familia.

La capacitación se desarrollo en las instalaciones donde funciona la institución con participación de padres usuarios, Junta Administradora y funcionarios mediante el sistema de aprender a aprender, sistema que sigue una metodología en la cual se escucha las diferentes apreciaciones (compartamos); se consulta el conocimiento teórico (consultemos); se confrontan los conocimientos teórico y práctico (debatamos); y finalmente se asumen compromisos (comprometámonos). Entre otros temas y aspectos se consideraron los siguientes:

- Identificar características y principios de la función de organización.
- Diferenciación acerca de organización formal.
- Obtener conocimientos acerca de la diferencia entre autoridad, poder e influencia.
- Aplicar los pasos para obtener una mejor organización.
- Operatividad del diseño a implementarse en las actividades del día a día.

Para el desarrollo de la temática planteadas y aceptadas por el grupo de participantes , se elaboró un cronograma de actividades, en el cual se dispuso de tres semanas, periodo durante el cual no se presentó ningún tipo de inconvenientes y se pudo llevar a cabo tal y como se lo había planeado, con un nivel aceptable de recepción y entendimiento por parte de los asistentes , quienes mostraron su satisfacción y compromiso por seguirse preparando, con el propósito de poder ofrecer una mejor manera de servir y contribuir a su organización.

La capacitación fue teórica y práctica, ya que se les evaluó el tipo de conocimiento adquirido, mediante el sistema de cuestionario (Ver anexo A), se despejaron algunas dudas que habían que dado en algunos padres usuarios y funcionarios, quienes una vez clarificadas, daban muestras de que realmente habían aprovechado la capacitación que se les había brindado.

- **Conflictos.** El conflicto es inherente a la vida social, este se define como toda situación en la que dos o más partes se consideran en oposición en un proceso interpersonal que afecta de manera directa a las organizaciones. En este aspecto podemos establecer que por lo pequeña que es la planta de personal no se logran evidenciar conflictos de mayor dimensión, aun que en menor escala se presentan cierto grado de discrepancias simples entre funcionarios de diferentes secciones o áreas.

Al igual que en toda organización existen grupos informales, producto de las relaciones laborales propias de cada sección o área. Se recomienda en este sentido, establecer mecanismos para evitar hacia el futuro que esto pueda generar mayores dificultades en las relaciones laborales formales.

5.1.2 Proceso organizativo. En la estructuración de la organización partiendo de una idea, de un propósito o de una iniciativa el esfuerzo se concentra como punto de partida, en el proceso administrativo. Al rededor de ello se determinara el cómo se llevaran a cabo las acciones a seguir por lo que, es importante saber diferenciar cada función del proceso administrativo y conocer sus objetivos y propósitos dentro de la organización por lo que a continuación se describen las etapas del proceso administrativo en la institución.

Planeación. Para la institución, la planeación estará dada al nivel administrativo, la junta de padres usuarios será la encargada de establecer los criterios y políticas que se hayan de seguir para cumplir las metas. El personal administrativo deberá traducir esos objetivos en planes y programas concretos.

Organización. Se tiene en cuenta que la estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de la asociación se dividen, organizan y coordinan. Pero también cabe aclarar que todo sistema tiene sus restricciones que vienen dadas por el entorno en la cual la organización desempeña sus actividades entre las que se destacan leyes y normas gubernamentales.

Dirección. La dirección dentro de esta estructura en estudio se guía bajo principio de participación, y la solidaridad de trabajadores y padres usuarios

En esta estructura podemos identificar que la dirección es participativa ya que la junta de padres usuarios es el máximo organismo decisorio. Para llevar en forma eficiente la dirección se debe garantizar algunos aspectos fundamentales de motivación comunicación y liderazgo entre otros; y hacerlos participe de los logros de la institución.

Control. En el desarrollo de las actividades del día a día se establecen y/o desarrollan algunas actividades que permite controlar tanto las acciones administrativas como las relacionadas de manera directa en las actividades con los niños entre ellas tenemos:

- Realización de Pedidos de suministros de Papelería para oficina y material didáctico para los niños Conforme a la Planeación de Actividades semanal.
- Realización de Pedidos conforme a minuta y lista de compras semanales, sugerida por la nutricionista dietista del ICBF.
- Registro en Cardes de los elementos que ingresan a despensa y que egresan para la preparación diaria de las raciones preparadas.
- Rendición Bimensual de cuenta al ICBF. Para su revisión y posterior presentación a la contraloría nacional.
- Registro en libro de banco de todo ingreso que por concepto de Aportes del ICBF, o Aporte Compensatorio que los padres hacen por la utilización del servicio durante el mes.
- Libro de registro de los Aportes compensatorio que hacen los padres donde se especifica. Nombre del niño, mes que aporta, numero del recibo que se expide, fecha en que lo hace, valor que aporta.
- Registros en Libro de Ejecución Presupuestal donde se controla el gasto mes a mes conforme a lo presupuestado en los diferentes rubros tales como Gastos Generales, Atención Directa y Para Fiscales.
- Entrega Bimensual de informe de Raciones Distribuida, Registro de Asistencia Diaria, Planeación semanal de Actividades, Estado Nutricional de los Usuarios, Reuniones con padres de Familia, Reuniones de Grupo de Estudio Trabajo (GET). Actividades coordinadas Inter-institucionalmente todo ello consolidado en un documento denominado informe administrativo y de gestión.

- Mediante supervisión asesorías y aplicativos de estándares de calidad, el ICBF controla la ejecución del contrato de aportes y el desarrollo de las actividades de la institución.
- El Instituto Departamental de salud, mediante actividades de Vigilancia inspección y control, hace los seguimientos y recomendaciones Higiénico sanitarias.

El fundamento del control se establece bajo el principio que los dineros públicos son sagrados, y el de que los niños no solo son el futuro, también son el presente por lo que todo peso que se gaste debe ser legalizado, con sus respectivo soporte y toda actividad debe ser fundamentalmente formadora.

5.2 MANUAL DE FUNCIONES

Tal y como se ha descrito en párrafos anteriores, los hogares infantiles son Instituciones en las que el desarrollo de las actividades y funciones diarias, dada la antigüedad en la creación y funcionamiento se han convertido en un proceso repetitorio que memorísticamente se realiza y ejecuta día a día.

Asimismo es de considerar que a este tiempo se empieza a evidenciar en los hogares infantiles un cambio generacional en quienes tienen a cargo la de atender a la población usuaria (Jardineras, Auxiliares de servicios, celadores y directivos), en virtud a ello; y dado que hoy el Instituto Colombiano de Bienestar familiar tiene como propósito y tarea inmediata la de Estandarizar los procesos a fin de que se puedan cualificar y cuantificar las actividades que a diario se realizan en procura de brindar el bienestar y desarrollo de la población atendida.

Por lo anterior se hace necesario contar con un documento que recoja las funciones más importantes que por cargo se desarrollan en el cotidiano acontecer de la institución.

De allí que este manual tiene como objeto el que no solo acudamos a lo que repetitoriamente hacemos, o a lo que el sentido común establece que debemos hacer si no a lo que de acuerdo a los parámetros legales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se debe HACER.

Entidad Contratista: Es la máxima instancia directiva, sus responsabilidades y obligaciones le son definidas por el contrato de aporte y por los lineamientos técnicos administrativos y financieros fijados por el ICBF; el cual en cumplimiento de la función asesora designa un representante ante la junta directiva de la entidad, en cumplimiento del artículo 43 del Decreto 334 de 1980 de los estatutos del ICBF.

Director: Es responsable directo ante la entidad contratista del funcionamiento técnico y administrativo del Hogar Infantil, su jefe inmediato es el presidente de la junta de usuarios.

Equipo de Trabajo: Integrado por el director, el asistente administrativo, las jardineras y auxiliares de servicios generales, es el encargado del cuidado y atención de los niños.

El número de cargos de un Hogar Infantil dependen de su cobertura, así:

Un director y un asistente administrativo de tiempo completo para Hogares con cobertura menor de 90 niños. Los Hogares Infantiles satélites (con cobertura inferior a 90 niños), están bajo la dirección técnica administrativa del Hogar Infantil del cual dependen y sólo contarán con las jardineras y auxiliares de servicios generales que se requieran, de acuerdo a la cobertura atendida. Para la organización de los grupos de niños se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Una jardinera por cada 15 a 25 niños del nivel de párvulos, entre 2 años 1 mes y 3 años de edad.
- Una jardinera por cada 30 niños del nivel preescolar, entre 3 años 1 mes y 5 años de edad.
- Una jardinera por cada 30 niños del nivel de transición, entre 5 años 1 mes y 7 años.

5.2.1 Selección de trabajadores. Es obligación del ICBF asesorar a las entidades en el proceso de selección de personal de acuerdo con el perfil establecido en la Resolución No. 275 y los requisitos exigidos para cada cargo.

La entidad contratista, en calidad de único empleador efectúa los nombramientos y participa en la inducción y evaluación de los trabajadores del Hogar Infantil. Da por terminados los contratos y los renueva cuando se termina su vigencia, todo ello sujetándose a la nueva reglamentación establecida por el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 100 de 1993 y la Ley 50 de 1990.

5.2.2 Requisitos para contratar. Todo trabajador que se contrate para laborar en los Hogares Infantiles, cualquiera que sea su cargo debe ser mayor de 18 años.

Director. Mínimos: Técnico en preescolar, promoción social, administración educativa o en casos especiales dos (2) años de experiencia en la orientación, administración o ejecución de programas educativos.

Deseables: profesional en las áreas sociales o de administración.

Asistente Administrativo. Mínimos: Bachillerato técnico comercial o dos (2) años de experiencia específica en las áreas presupuestal o contable.

Deseable: Estudios profesionales o técnicos en las áreas de contabilidad o de administración.

Jardinera. Mínimos: Normalista, bachiller, o dos (2) años de experiencia específica en trabajo con niños y adultos.

Deseables: Estudios profesionales o técnicos en educación preescolar o psicopedagogía.

Auxiliar de Servicios Generales. Estudios de primaria y un (1) año de experiencia.

5.2.3 Responsabilidades y funciones de los trabajadores. Para garantizar la calidad de la prestación del servicio, los trabajadores del Hogar Infantil deben asumir las siguientes responsabilidades según su cargo:

- **El Director.** Como responsable del funcionamiento técnico, administrativo y financiero del Hogar Infantil deberá:
 - Inscribir los niños y velar porque tengan los documentos mínimos que se solicitan como requisitos de inscripción.
 - Abrir carpeta de documentos para cada niño que contenga:
 - Ficha Integral debidamente diligenciada
 - Registro Civil.
 - Esquema de vacunación actualizado.
 - Certificados médicos con su debida interpretación.
 - Organizar, dirigir y supervisar el desarrollo de las acciones pedagógicas, nutricionales y de salud con los niños y de capacitación con los padres de familia a partir del diligenciamiento de la “Ficha Integral”.
 - Apoyar la capacitación de las Madres Comunitarias y otros agentes educativos, facilitando la realización de pasantías en el Hogar Infantil.
 - Propiciar desde el Hogar Infantil la atención integral del niño al interior de su familia.

- Propiciar la vinculación del anciano a las actividades con los niños en el Hogar Infantil como una forma de rescatar la historia de la comunidad, recobrar el papel y la imagen de los abuelos dentro de la familia.
- Programar y desarrollar con el personal del Hogar Infantil y con los padres de familia la actualización permanente en los aspectos técnicos del programa mediante la formación de Grupo de Estudio-Trabajo.
- Trabajar en estrecha coordinación con la entidad contratista, el Centro Zonal del ICBF y los padres de familia la planeación y desarrollo de las actividades propias del Hogar.
- Desarrollar programas educativos con los padres de familia y apoyar iniciativas de la comunidad que contribuyan al bienestar del niño.
- Efectuar la introducción y el seguimiento de los trabajadores del Hogar Infantil y conjuntamente con la entidad contratista, la evaluación del desempeño de cada trabajador.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Entregar mediante acta los elementos para el desempeño del cargo y la dotación de los trabajadores.
- Preparar conjuntamente con la entidad y el asistente administrativo la programación mensual de ingresos y gastos teniendo en cuenta las necesidades del Hogar y la disponibilidad presupuestal.
- Participar activamente en los planes de desarrollo municipal, en lo que compete a la atención de los niños.
- Velar porque las carpetas y hojas de vida del personal activo y retirado se mantenga debidamente archivado y actualizado y tener al día la hoja de récord laboral.
- Preparar y presentar periódicamente y en su oportunidad a la entidad contratista y al Centro Zonal los informes estadísticos y de actividades establecidos o que le sean solicitados.
- Realizar visitas domiciliarias a los niños cuando la situación lo amerite.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual del Hogar Infantil con la entidad contratista.

- Inscribirse en el Sistema de Formación Permanente del ICBF, asistir a los eventos de capacitación que se efectúen y participar en las reuniones del Grupo de Estudio-Trabajo.
- Velar porque se registren las observaciones correspondientes en el libro de asesoría, cumplir y hacer cumplir las recomendaciones allí consignadas.
- No permitir y vigilar que por ningún motivo, se den alimentos a los niños estando acostados, para evitar situaciones de bronco aspiración.
- Velar porque el personal responsable del servicio de alimentación se realice los exámenes de laboratorio exigidos y porque cumpla las normas de higiene y aseo personal y en el vestuario.

Asistente Administrativo

- Participar con la entidad contratista y el director en la elaboración del presupuesto anual del Hogar Infantil, registrar y controlar su correcta ejecución observando las normas establecidas por el ICBF.
- Elaborar la programación mensual de ingresos y gastos con la directora y la entidad contratista.
- Elaborar y presentar a la directora y entidad contratista la solicitud de traslado presupuestal entre capítulos y rubros objeto del gasto y adiciones requeridas para el funcionamiento del Hogar Infantil.
- Llevar los libros de caja menor, tasas compensatorias, libro de caja general, libro de presupuesto, libro de bancos y libro de cesantías, facilitando su acceso a funcionarios del ICBF que realicen seguimiento y supervisión.
- Elaborar novedades del personal y nómina, efectuar los pagos correspondientes a sueldos y prestaciones de acuerdo con las normas legales que rigen sobre la materia.
- Cancelar oportunamente las cuentas a los proveedores.
- Llevar el registro diario y control sobre las compras, almacenamiento y distribución de alimentos.
- Elaborar inventario y distribuir los elementos devolutivos y de consumo.
- Elaborar relación de los elementos adquiridos con fondos diferentes al aporte del ICBF e ingresarlos al inventario del Hogar Infantil.

- Responder por las entradas y salidas de elementos y materiales utilizando los registros establecidos.
- Llevar en forma ordenada y actualizada los archivos relacionados con la administración del Hogar Infantil.
- Participar en los programas de capacitación que se efectúen y a las reuniones del Hogar Infantil con fines informativos, de coordinación y didácticos.
- Entregar mensualmente al Centro Zonal, informes consolidados del movimiento presupuestal y conciliaciones bancarias.
- Encargarse de las funciones de la dirección del Hogar Infantil en ausencia del director.
- Inscribirse en el sistema de Formación Permanente del ICBF, asistir a los eventos de capacitación que se efectúen y participar en las reuniones del Grupo Estudio-Trabajo.

Jardinera

- Planear, programar, realizar y evaluar las actividades con al grupo de niños de acuerdo con la propuesta pedagógica del ICBF (el proyecto pedagógico educativo comunitario), la conceptualización del desarrollo infantil y la “ Ficha Integral” incluyendo la “Escala de Valorización cualitativa del Desarrollo psicológico”.
- Recibir a los niños observando su estado general y atenderlos de acuerdo a las prescripciones médicas indicadas, cuando sea necesario.
- Entregar los niños a los padres o personas responsables de ellos comunicando oportunamente aquellas situaciones que necesitan atención.
- Observar y evaluar conjuntamente con los padres de familia el desarrollo de sus hijos.
- Participar activamente en las reuniones de padres de familia y en las de su nivel.
- Participar y compartir con los niños las horas de las comidas y fomentar buenos hábitos alimentarios. No dar ningún tipo de alimento a los niños en posición acostado, para evitar que bronco aspiren.
- Velar por la buena presentación, la higiene y el aseo de los niños a su cargo.

- Elaborar conjuntamente con los padres de familia, material educativo, juguetes y otros recursos necesarios para el trabajo con los niños.
- Inscribirse en el sistema de Formación Permanente del ICBF y asistir a los eventos de capacitación que se efectúen y participar en las reuniones del Grupo Estudio-Trabajo.
- Orientar y apoyar a las Madres Comunitarias en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades con los niños durante su pasantía en el Hogar Infantil.
- Diligenciar y mantener conjuntamente con los padres de familia actualizados los registros y controles de los niños a su cargo, incluyendo el peso, la talla y el desarrollo psicológico, con el fin de que los padres hagan el seguimiento al desarrollo de sus hijos.
- Dejar organizado conjuntamente con los niños, los materiales y el lugar de trabajo al finalizar las actividades.
- Diligenciar, analizar y actualizar todos los registros que forman parte de la carpeta, como punto de partida para la planeación de actividades con los niños y los padres en los Hogares Infantiles.
- En caso que exista Nivel de Sala cuna, fomentar la lactancia materna propiciando que las madres lactantes asistan al Hogar Infantil y/o recibiendo y almacenando debidamente la leche materna para posterior suministro.
- Garantizar que los niños de su grupo no queden solos bajo ninguna circunstancia.
- Diligenciar el control de asistencia diaria, elaborar el consolidado mensual del mismo y pasar la información al asistente administrativo.

Auxiliar de Servicios Generales

- Encargada del Aseo

- Mantener en perfecto orden y aseo las instalaciones y equipos del Hogar Infantil.
- Responder por el manejo y conservación del equipo y dotación a su cargo.
- Participar en el cuidado de los niños en su aseo e higiene y garantizar que no se de ningún tipo de alimento a los niños en posición de acostado.

- Participar en las actividades que se desarrollan con los padres de familias y con la comunidad.
- Responder por las entradas y salidas de elementos, los materiales de aseo y suministros, utilizando los registros establecidos.
- Responder por los elementos devolutivos y de consumo que le sean asignados por parte del director.
- Inscribirse en el Sistema de Formación Permanente del ICBF y asistir a los eventos de capacitación que se efectúen y participar en las reuniones del grupo de Estudio-Trabajo.

Encargada del Servicio de Alimentos

- Preparar y distribuir los alimentos de acuerdo con las orientaciones dadas por la nutricionista del Centro Zonal.
- Realizar en forma adecuada el aseo y conservación de todo utensilio necesario para la preparación y distribución de alimentos.
- Responder por el equipo y dotación a su cargo.
- Recibir y almacenar adecuadamente los alimentos verificando su cantidad y calidad.
- Participar en el cuidado de los niños, su aseo e higiene permanentes y garantizar que no se dé ningún tipo de alimentos a los niños en posición de acostado.
- Participar en las actividades que se desarrollan con los padres de familia y con la comunidad.
- Derivar de la alimentación normal las preparaciones para los bebés de acuerdo a su edad.
- Inscribirse en el Sistema de Formación Permanente del ICBF y asistir a los eventos de capacitación que se efectúen y participar en las reuniones del Grupo de Estudio-Trabajo.
- Responder por los elementos devolutivos y de consumo que se le sean asignados por parte del director.
- Utilizar la dotación adecuada para la manipulación y preparación de alimentos.

Celador.

- Cumplir con el horario asignado.
- Permanecer en su sitio de trabajo durante su jornada y no ausentarse.
- Hacer la entrega del Hogar Infantil cuando termine su turno, a la persona asignada por el director.
- Informar al director o al representante legal según el caso, de cualquier anomalía que se presente.
- Participar en las reuniones de personal del Hogar Infantil cuando se considere necesario su presencia.
- No permitir la entrada de personas ajenas al Hogar Infantil salvo autorización del director, o en su ausencia del representante legal.
- Responder por los elementos del Hogar Infantil de acuerdo al inventario recibido del director.
- Realizar, cuando se le asigne, una función de apoyo al Hogar Infantil, siempre y cuando ésta no interfiera en sus funciones como celador.
- Velar por la seguridad del Hogar Infantil.
- Consignar en el libro de “Minuta de Novedades” las ocurridas durante la prestación de sus servicios.

6. COMPONENTE SOCIAL PARA EL HOGAR INFANTIL “BUENOS AIRES”

6.1 MANUAL DE CONVIVENCIA

No cabe dudas que el hombre es un ser social por naturaleza, mas sin embargo, en aras de establecer normas claras de convivencia que guíen y orienten el comportamiento y las relaciones de niños y adultos. Asimismo es de considerar que se hace necesario además reconocer los derechos y deberes que les corresponden a los integrantes de la institución. En tal sentido es preciso establecer un manual de convivencia como un elemento adicional al diseño organizacional propuesto.

6.1.1 De los elementos fundamentales.

- Reconocer y aplicar los derechos de los niños consagrados en el código del menor y la constitución de Colombia.
- Fomentar el espíritu de amistad, solidaridad y respeto entre las personas con el fin de lograr la convivencia institucional.
- Establecer normas claras de comportamiento para mantener excelentes relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.

6.1.2 De la selección y admisión de niños usuarios. Para proceso de selección y admisión de niños usuarios se crea el comité de selección y admisión conformado de la siguiente manera.

- El director de la institución.
- una jardinera.
- un representante de los padres de familia.
- Un representante de la junta directiva.

Quiénes serán los encargados de seleccionar y autorizar la vinculación del menor a la institución, mediante el siguiente proceso.

- Entrega de Formulario de admisión.
- Recepción de formulario de admisión con sus debidos soportes.
- Calificación y valoración de la información suministrada.
- Selección de menores a ingresar.

En la calificación y valoración de la información suministrada la prioridad la tendrán aquellos menores en mayor condición de vulnerabilidad y exposición a

riesgo de abandono temporal o permanente, niños en condición de desplazamiento.

6.1.3 De las relaciones entre adultos. Fomentar y mantener un nivel de relación dentro de la mayor cordialidad posible es un compromiso de padres de familia, trabajadores, junta directiva y comunidad usuaria en general.

El dialogo es y será el único mecanismo valido para la solución de cualquier diferencia entre adultos intervinientes en la prestación de los servicios brindados por la institución.

Ya sea entre funcionarios, junta Administrador, padres usuarios o comunidad en general

La toma de las decisiones en tanto sea posible será un proceso concertado entre las partes (Junta Administrativa, Trabajadores y padres usuarios).

Los padres de familia participaran en la elaboración de los planes de trabajo y de formación a si como de las escuelas para padres, en los cuales deberán necesariamente de incluirse temas tendientes a la promoción y aplicabilidad de los derechos del menor.

6.1.4 De las relaciones adulto - niños. El fomento, la promoción y la aplicabilidad de los derechos de los niños así como el código del menor como estrategias para la prevención del maltrato infantil es una obligación de las personas que laboran en la institución.

Brindar un trato amable y cariñoso en todo caso y/o situación a los menores atendido es un compromiso incondicional de todos y todas las personas que labora en el Hogar Infantil Vecinal “Buenos Aires”.

Las jardineras y/o personal a cargo de los niños deberán propiciar la participación de ellos en la planeación de actividades decidiendo que hacer, como y cuando hacerlo al igual que deberán ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

Las jardineras y/o personal a cargo de los menores atendidos deberán propiciar a los menores el conocimiento y el sentido de las actividades que se van a desarrollar explicando el por qué y para qué de ellas

6.1.5 De las relaciones comunitarias de vecindad e interinstitucionales. Para lograr los objetivos institucionales y facilitar el trabajo se diseño el **Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario** como una herramienta cuya estrategia se centra en la humanización de la vida donde es posible el desarrollo de todas las potencialidades que tenemos como seres humanos, ello solo es posible si existe

una debida y oportuna relación con la comunidad, vecinos e instituciones que participan y se involucran en la atención a los menores y su familia.

Es prioridad vincular a las diferentes instituciones, entidades territoriales, organizaciones no gubernamentales comunidad y vecinos en la planeación y ejecución de planes y acciones concretas en favor de la niñez y la familia que se atiende.

En la planeación mensual de actividades se deben programar acciones que trasciendan al medio familiar y comunitario tales como talleres para padres de familia, festividades patrias y de comunidad entre otras.

6.1.6 De la preservación y aplicación del los derechos de los niños. Procurar siempre la aplicación de LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS, el respeto y buen trato al menor es un compromiso de todas las personas que participan en la prestación de los servicios que brinda la institución.

Se ubicaran en lugares visibles carteleras alusivas a los derechos de los niños y a la aplicabilidad del código del menor como estrategias para facilitar el buen trato infantil.

En las diferentes actividades que se desarrollan con los padres de familia se deben, programar talleres, escuelas para padres que con lleven al reconocimiento divulgación, y promoción de los derechos de los niños y aplicabilidad del código del menor.

Las personas que Hacen parte de la institución en cualquier modalidad (Trabajadores, Junta directiva, padres de familia) esta obligado a respetar y salvaguardar los derechos fundamentales de los niños y niñas consagrados en articulo 44 de la constitución política, en la convención internacional de los derechos del niño, en el código del menor y demás normas pertinentes.

6.1.7 De los conflictos y diferencias. En todo caso los conflictos y diferencia se resolverán obedeciendo el conducto regular conforme a la estructura organizacional establecida, en tal sentido deberán conocer de ello el jefe inmediatamente superior, utilizando en primera instancia las vías del dialogo y la concertación. De no resolverse en última instancia se acudirá a organismos superiores tales como Junta Administradora y/o Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

De persistir dichos conflictos y diferencias se procederá a la consulta y aplicación del código sustantivo del trabajo, Código del menor, Manual de funciones, reglamento interno, resoluciones y/o circulares si las hay, según el caso y la gravedad del asunto.

6.1.8 De los estímulos. Los incentivos se establecen con el propósito de elevar la autoestima de la persona por destacarse en el cumplimiento de sus compromisos adquiridos. Estos son.

La practica pedagógica infantil exige, una constante estimulación en el ejercicio de las actividades diaria, por lo que entre otras consideraciones de estímulo para los menores resaltamos.

- A ser felicitado por los miembros de la institución.
- A tener mención honorífica y de condecoración si las hubieren.
- A ser exonerado del pago de la cuota compensatoria.
- A izar el pabellón nacional.
- A participar de las actividades extra murales (Paseos, Salidas, e Intercambios deportivos y culturales).

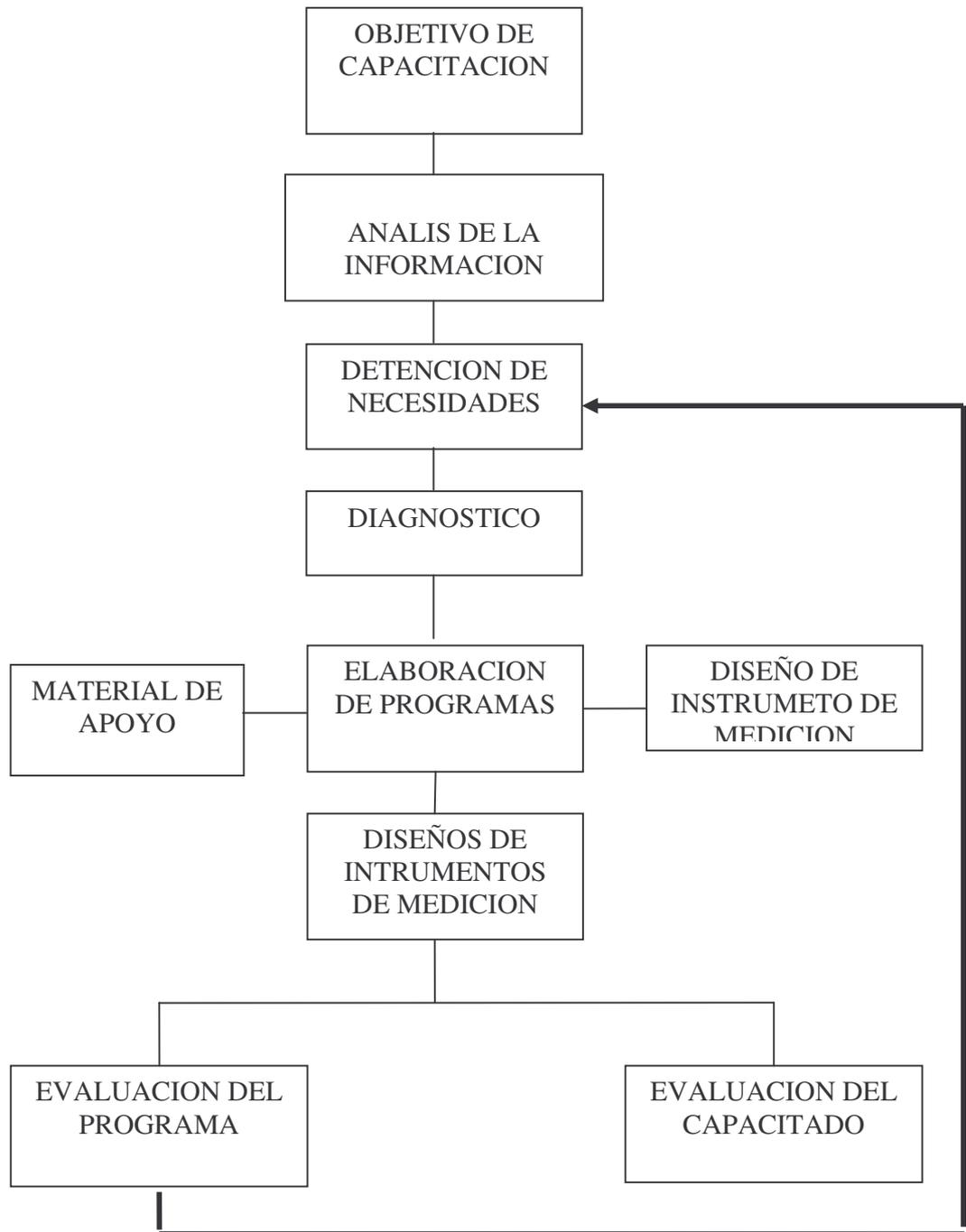
El proceso de atención a los menores requiere dedicación y constante asistencia del recurso humano que en ello intervienen por lo que para ello se establecen entre otros los siguientes estímulos.

- A ser exaltados y felicitado en reunión de padres de familia y de personal.
- A participar de las actividades extra murales que con el objetivo de estimulación se programen (Paseos, Intercambios deportivos, encuentros culturales).
- A recibir de su jefe inmediato el reconocimiento y las felicitaciones Escrita o verbalmente.
- A ser condecorado en los casos a que hubiere lugar.
- A ser publicado en la cartelera de la institución.

La junta directiva mediante acuerdo podrá previa concertación, establecer otras acciones o actividades estimulantes para los menores usuarios, como para los trabajadores que en el proceso de atención intervienen. En todo caso la consideración de dichos estímulos deberán consultar los principios fundamentales de este manual

7. DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Figura 2. Diagrama del proceso de capacitación



Cuadro 10. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA HOGAR INFANTIL “BUENOS AIRES”

Objetivos	Estrategias Funcionales	Metas	Actividades	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> ● Permitir al niño comprender y apropiarse del mundo social, mediante la interacción con otros niños y con los adultos que lo rodean impulsando la comunicación verbal y no verbal; la capacidad de interacción y la construcción de la norma. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dotar al niño de aptitudes y actitudes mediante la inclusión a procesos pedagógicos estipulados en los planes educativos institucionales “PEI”. ● Desarrollar componentes lúdicos – pedagógicos que fortalezcan la comunicación de los infantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar semestralmente en un 20% la facilidad de expresión y comunicación de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Activar grupos lúdico – pedagógicos. ❖ Definir comités de seguimientos pedagógicos. ❖ Actualizar las líneas y ayudas didácticas. 	<p>Dos veces en el año.</p>
<p>Presupuesto: \$ 1´500.000</p>				
<p>Responsables: Las directivas del Hogar Infantil “Buenos Aires”</p>				
<p>Indicadores: Remisión ICBF</p>				

Fuente: Esta investigación

Objetivos	Estrategias Funcionales	Metas	Actividades	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> ● Reducir la morbi-mortalidad infantil propiciando y facilitando que los padres vincules sus niños y niñas al Sistema de Atención Primaria en Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecimiento de un sistema de retroalimentación entre los entes territoriales EPSs y los entes Distritales IPSs para generar un aseguramiento de la cobertura en salud de los niños. ● Comprobación de la afiliación de los infantes a algún régimen de salud. ● Verificar la inclusión de los infantes a los programas de Promoción y Prevención contemplados en la Res. 3384 del 94. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminuir los índices de morbi-mortalidad de infantes en el Hogar Infantil 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Activar equipos de reacción inmediata "ERI". ❖ Realizar la inclusión al CLOPAD Distrital . 	<p>Todo el año.</p>
<p>Presupuesto: \$ 2'300.000</p>				
<p>Responsables: Las directivas del Hogar Infantil "Buenos Aires"</p>				
<p>Indicadores: No aplica</p>				

Fuente: Esta investigación

Objetivos	Estrategias Funcionales	Metas	Actividades	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> ● Posibilitar la construcción del niño como individuo con subjetividad propia, producto del proceso de identidad personal y social, mediante la identificación con sus seres más cercanos, con su familia, con su comunidad, con su país y fortaleciendo la autoestima y el manejo corporal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Clasificación de las necesidades de los individuos ● Desarrollar competencias que logren incrementar continuamente la autoestima de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar la autoestima en un 50% de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Activar grupos lúdico – pedagógicos. ❖ Definir de comités de seguimientos pedagógicos. ❖ Monitorear el desempeño de los niños. 	Permanente todo el año.
Presupuesto: \$ 1'000.000				
Responsables: Todo el personal del Hogar Infantil “Buenos Aires”				
Indicadores: 100% de los individuos				

Fuente: Esta investigación

8. CONCLUSIONES

- La política actual del empresario es la de contar con sistemas administrativos más eficientes para su operación de servicios que le permitan afrontar adecuadamente las amenazas a la sobre vivencia y lograr el aprovechamiento de oportunidades con que se cuenta en sus empresas (sobre todo la pequeña y mediana empresa); asimismo permite determinar la capacidad del empresario para adaptarse al entorno en que se mueve la empresa; satisfacer la necesidad de contar con nuevos métodos y procedimiento de trabajo, que también le permitan anticiparse a los constante cambios, tomar iniciativas y alcanzar cambios en productividad, para lograr una situación optima en el corto, mediano y largo plazo.
- Concluido este trabajo la institución cuenta con un instrumento que seguramente le permitirá obtener algunos elementos necesarios para mejorar su proceso administrativo y proyectarse como institución educativa capaz de acompañar a su comunidad en ese proceso de desarrollo que durante siglo hemos añorado.
- Finalmente, no caben dudas que el cumplimiento de la labor encomendada produce satisfacción y alegría, más aun cuando se hace BIEN. En mi caso además de lo anterior, me invade el placer de haber podido hacer mi aporte a una institución tan importante como es el Hogar Infantil “Buenos Aires” Por lo que agradezco a sus funcionarios, padres usuarios y directivos por toda la dedicación y colaboración brindada.

***Lo útil no es saber mucho,
Sino como aplicas lo poco que sabes
Thomas fuller.***

9. RECOMENDACIONES

La administración de empresas es una carrera institucionalizada en el mundo con el propósito de garantizar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, en virtud a ello y por el respeto que nos asiste hacia nuestra carrera los temas traídos han sido considerados con toda la seriedad y dedicación que la materia amerita. Más sin embargo a manera de recomendaciones es preciso establecer las siguientes consideraciones en aras de consolidar un proceso para el desarrollo y fortalecimiento de la institución en referencia.

- En cumplimiento de los procedimientos legales es necesario que La junta directiva apruebe mediante acuerdo expedido por la Junta Administradora el diseño organizacional establecido y su aplicabilidad.
- Tal y como se señalo en párrafos anteriores, en aras de consolidar un proceso para el desarrollo y fortalecimiento de la institución, se hace necesaria la formulación y ejecución del plan estratégico para el desarrollo y fortalecimiento institucional.
- En el mismo sentido y consultando el condigo sustantivo de trabajo, el código del menor, circulares y resoluciones afines, existentes elaborar el reglamento interno de la institución.
- La formulación de este diseño por si solo no garantiza la transformación organizacional por lo que finalmente se recomienda a la Junta directiva, Personal administrativo y demás funcionarios garantizar su aplicabilidad y seguimiento.

10. BIBLIOGRAFÍA

- BLANK BUBIS, León, Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico. México: CECSA. 2004.
- CHIAVENATO adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Mexico: 2003.
- GOMEZ CEJA, Juan José, Gestión de Proyectos, MM Editores. Cuarta edición. Santa Fe de Bogotá: 2001.
- GOODSTEIN Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill, México: 2001.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, Secretaria general técnica, Subdirección de Prevención, Guía Técnico Administrativa de Hogares Infantiles. San Juan de Pasto: 2008.
- MÉNDEZ Carlos E., Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá: 2003.
- MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos, MM Editores. Cuarta edición. Santa Fe de Bogotá: 2003.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.
- OROZCO Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Editorial Norma S A, Colombia: 1999.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 2004.
- SERNA G., Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. México: 2003.
- STONER, James, Administración, prentice-Hal, Quinta Edición. México: 2003.

ANEXOS

ANEXO A
FORMATO DE ENTREVISTA

NOMBRES Y APELLIDOS _____

OBJETIVO: Indagar y saber sobre el conocimiento y percepción que tienen los usuarios A cerca de la organización y del servicio que presta.

1.- ¿Conoce usted la clase y condiciones del servicio que recibe su hijo en la institución? Si _____ No _____

2.- El servicio que recibe le parece: Bueno _____ Regular _____ o Malo _____

3.- ¿Conoce usted las funciones de los empleados de la institución?
Si _____ No _____

4.- ¿Sabe usted a quien acudir ante una solicitud, un reclamo o una sugerencia de la Atención que recibe? Si _____ No _____

5.- ¿Conoce usted los deberes y derechos que tiene usted y su hijo por ser usuaria del servicio? Si _____ No _____

6.- ¿Sabe usted como esta organizada la Institución para la prestación del servicio? Si _____ No _____

8.- Según ello la organización le parece: Buena _____ Regular _____ o Mala _____

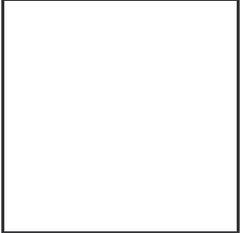
7.- ¿Participaría usted en la organización de actividades, reuniones, talleres tendientes a conocer y mejorar el servicio? Si _____ No _____

Fecha Día _____ Mes _____ Año _____

Entrevistador _____

ANEXO B
CARNET PROPUESTO

FUNDACION OBRA APOSTOLICA
SEÑOR DE LA MISERICORDIA
HOGAR INFANTIL BUENOS AIRES
NIT 840000470-6



NOMBRES _____
APELLIDOS: _____

DIRECCION Y TEL: _____

ACUDIENTE: _____

*; Los niños, su familia y el entorno son nuestra
Razón de ser!*

TEL:7271895

ANEXO C

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA EL HOGAR INFANTIL

La investigación de mercados es un estudio, destinado a indagar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los servicios prestados, con el firme propósito de mejorar los.

FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN:	CONCLUYENTE
PRODUCTO:	EXPECTATIVAS DEL SERVICIO SOCIAL PRESTADO A LA COMUNIDAD.
MERCADO OBJETO DE ESTUDIO:	POBLACIÓN DEL ÁREA DE COBERTURA "TUMACO"
ELEMENTO MAESTRAL:	USUARIOS Y PADRES DE FAMILIAS
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	PROBABILÍSTICO. AZAR
TAMAÑO DE LA MUESTRA	Nº DE ENCUESTAS 384
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:	INFINITA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:	ENCUESTA
MARGEN DE ERROR:	+ ó - 5%
NIVEL DE CONFIANZA:	95%
FECHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	DEL 4 AL 7 DEL MES DE ABRIL DE 2008

ANEXO D

CUADROS DE EQUIVALENCIAS

¿Conoce usted la clase y condiciones del servicio que recibe su hijo en la institución?		
%		
SI	245	64%
NO	139	36%
	384	100%

Según ello la organización le parece		
%		
BUNO	184	48%
REGULAR	103	27%
MALO	97	25%
	384	100%

¿Participaría usted en la organización de actividades, reuniones, talleres tendientes a conocer y mejorar		
%		
SI	272	71%
NO	112	29%
	384	100%

El servicio que recibe le parece		
%		
BUNO	125	37%
REGULAR	210	62%
MALO	4	1%
	339	100%

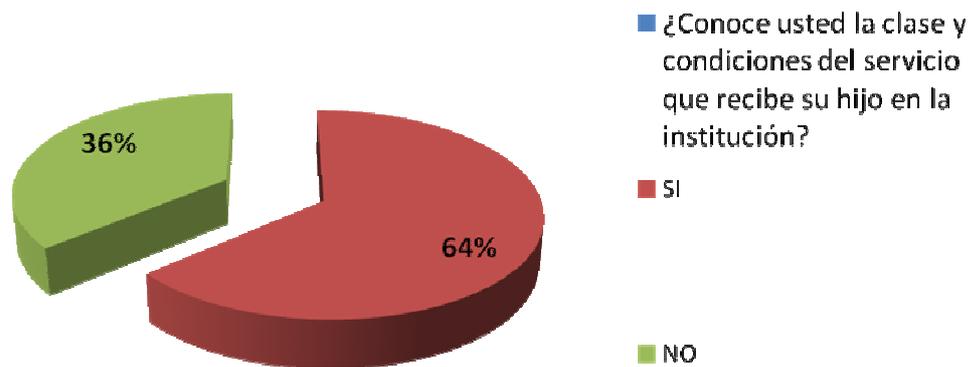
¿Sabe usted como esta organizada la Institución para la prestación del servicio?		
%		
SI	215	56%
NO	169	44%
	384	100%

¿Conoce usted las funciones de los empleados de la institución?		
%		
SI	236	61%
NO	148	39%
	384	100%

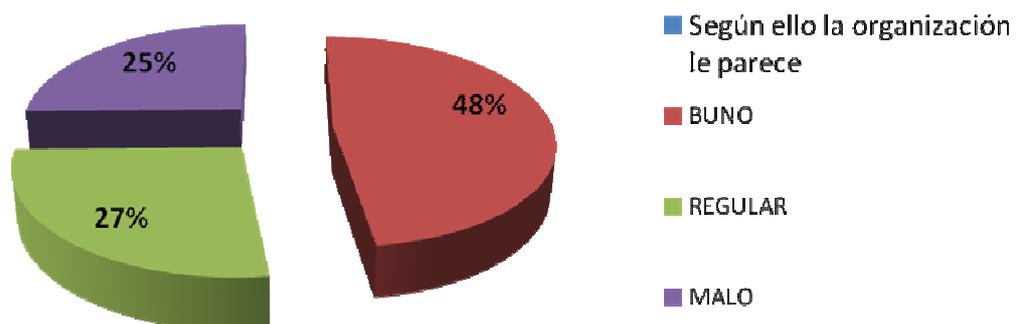
¿Conoce usted los deberes y derechos que tiene usted y su hijo por ser usuaria del servicio?		
%		
SI	96	25%
NO	288	75%
	384	100%

ANEXO E

HALLAZGOS

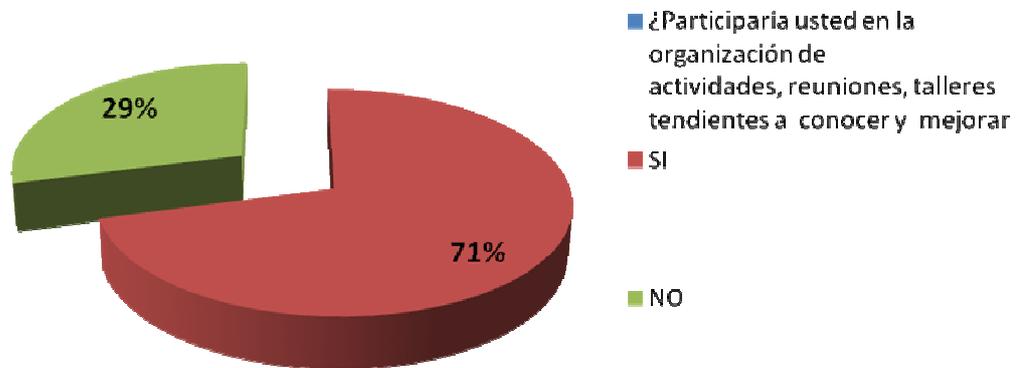


Análisis: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados corresponden al NO y que 7 de cada 10 corresponden al SI en la pregunta en cuestión.

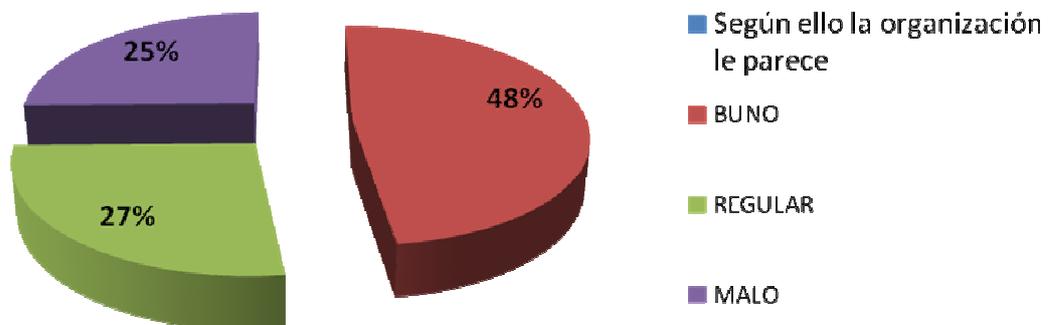


Análisis: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que para 3 de cada 10

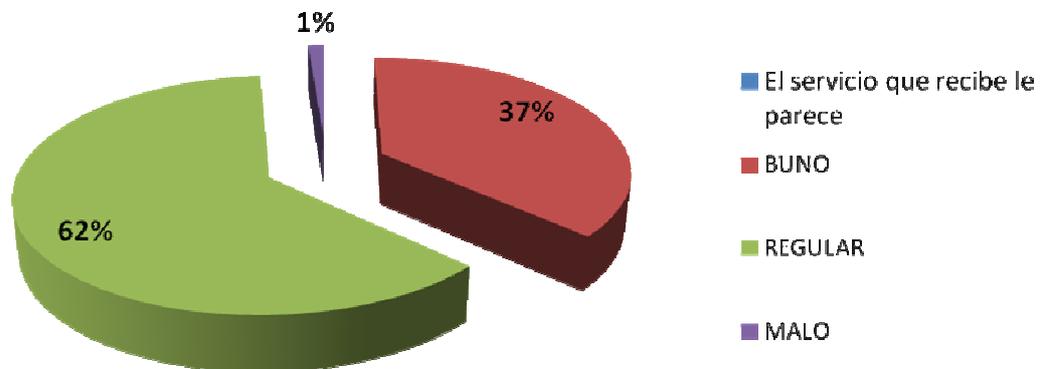
encuestados la organización les parece Mala, y al mismo número Regular entre tanto 4 de cada 10 les parece bueno.



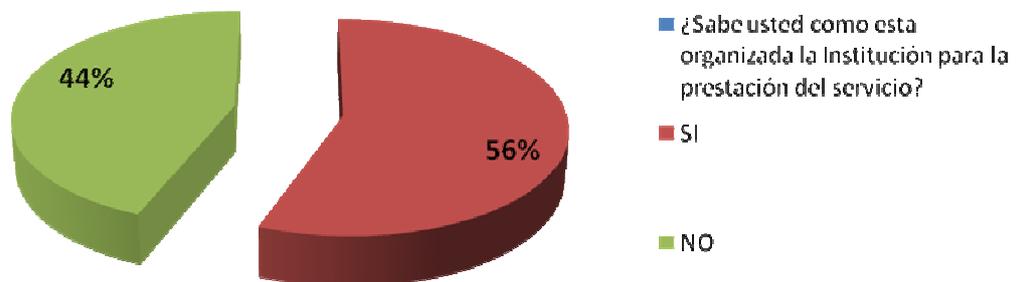
Análisis: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 2 de cada 5 encuestados participarían de la organización y 3 no lo harían.



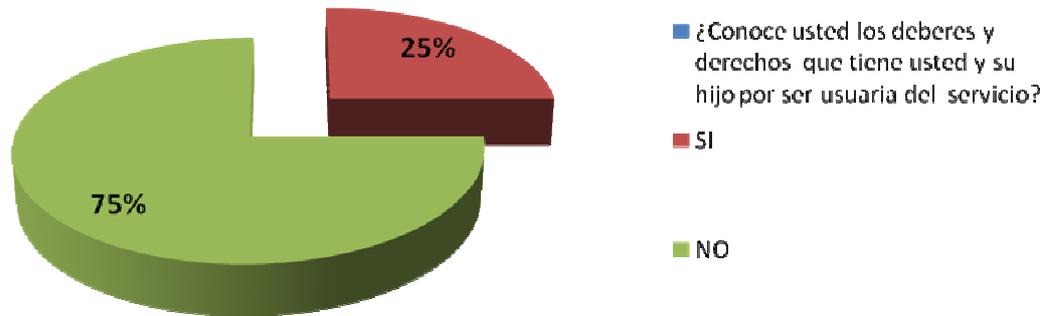
Análisis: Infiriendo sobre la muestra tenemos que a 5 de cada 10 la organización les parece bien, entre tanto a 2 de cada 10 les parece malo, y regular a 3 de cada 10.



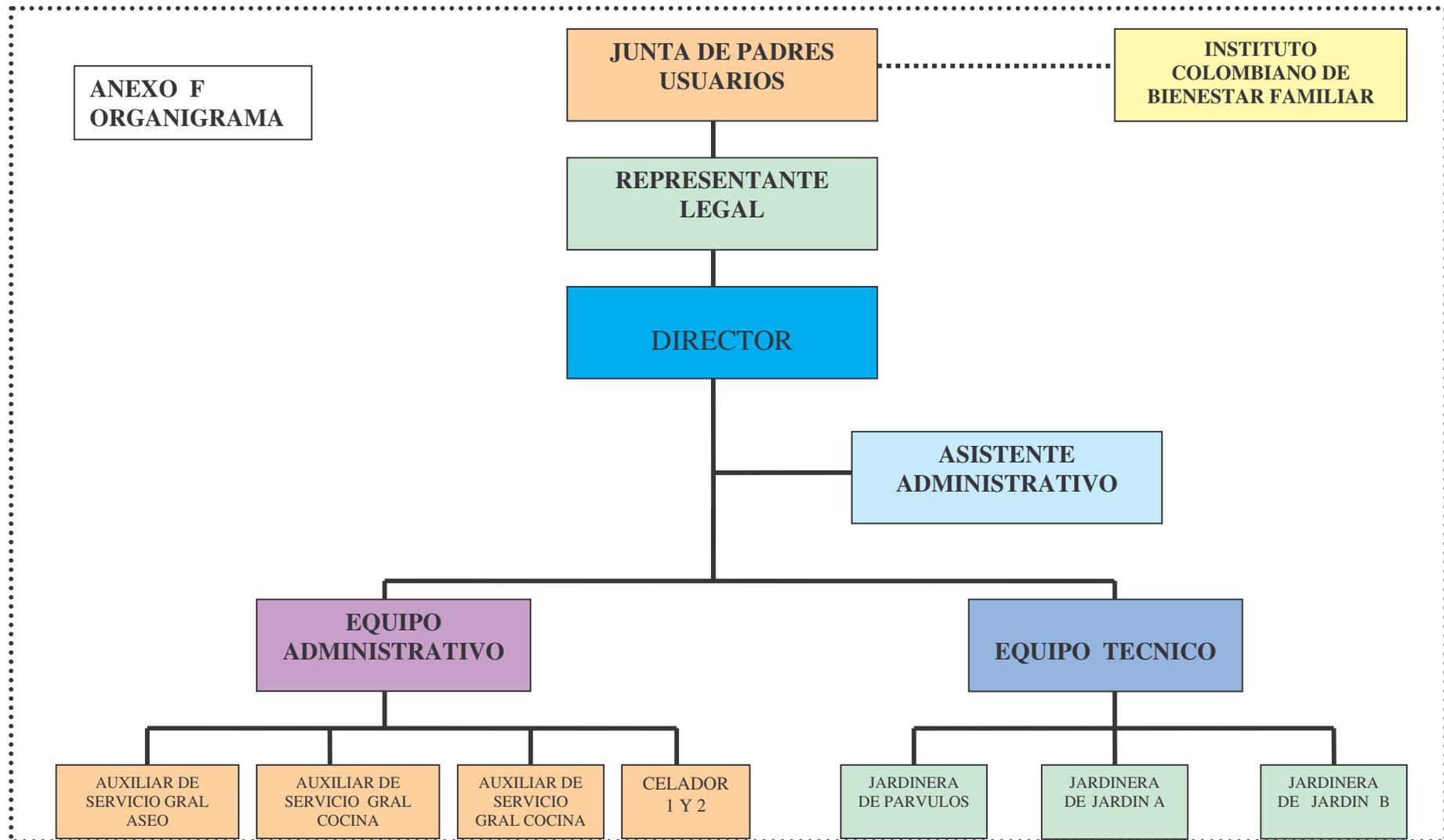
Análisis: para los encuestados en el servicio que reciben le parece bueno a 4 de cada 10, regular a 6 de cada 10 y malo no es significativo para ser tomado en cuenta.



Análisis: Definitivamente si saben o no como está organizada la empresa, a 3 de cada 5 si saben entre tanto 2 de cada 5 lo desconocen.



Análisis: Concluyentemente 4 de cada 5 encuestados desconocen los deberes y derechos que tienen los usuarios y tan solo 1 de cada 5 afirma saber sus deberes y derechos en el hogar infantil.



ANEXO G

HOGAR INFANTIL "BUENOS AIRES"
TUMACO- NARIÑO
NIT: 840-000470-6
TEL: 7271895

RELACIÓN PLANTA DE PERSONAL

NOMBRES Y APELLIDOS VINCULACION	CARGOS	NIVEL DE ESTUDIO	FECHA DE	
PUBLIO FELIX QUIÑONES	Representante legal	Licenciado	01	Enero de 2008
FRANCISCO JAVIER QUIÑONES	Director	Licenciado	22	Feb. de 1991
GLORIA INES MONTAÑO	Asistente Atvo	Administradora de empresas	01	Marzo de 2006
LUZ MARINA MURILLO COPRTE	Jardinera	Licenciada en Preescolar	19	Feb. de 1993
ELSA EDITH COTES HERMAN	Jardinera	Bachiller Pedagógico	22	Sept de 1987
MERCEDES TENORIO ESCOBAR	Jardinera	Bachiller Clásico	27	Junio de 1996
MABEL SEGURA	Aux. Servicios	Bachiller Clásico	22	Sept de 1987
MONICA ESTHER ORTIZ	Aux. Servicios	Bachiller Clásico	15	Marzo de 2003
PIEDAD LUCENITH CAJIAO	Aux. Servicios	Bachiller Pedagógico	10	Marzo de 2002
HUMBERTO MISAEL PASTRANA	Celador	Primaria	10	Enero de 2006
MILTON FEDERICO PRECIADO	Celador	Primaria	12	Octub de 2007

ANEXO H
LOGOTIPO

