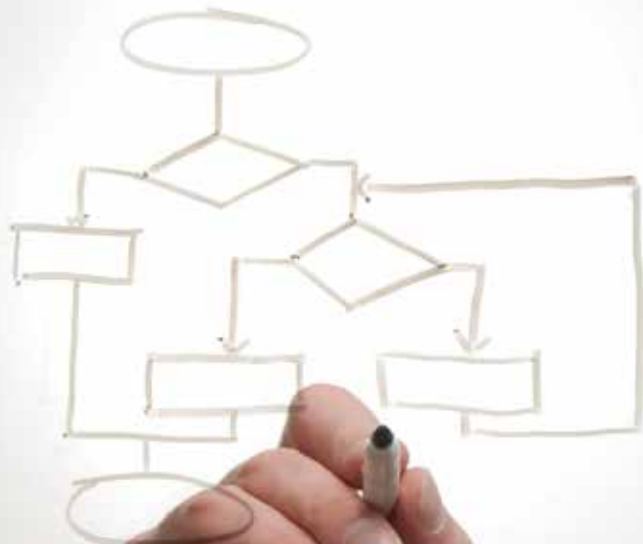


# Directorio de Organización y Funcionamiento



ORDEN HOSPITALARIA DE

**San Juan de Dios**

PROVINCIA SUDAMERICANA MERIDIONAL



Directorio de Organización y Funcionamiento  
Orden Hospitalaria de San Juan de Dios  
Provincia Sudamericana Meridional  
San Juan de Ávila





# Contenido

Presentación y Justificación del Directorio .....	
<b>1. Identificación Institucional</b> .....	
1.1. Filosofía, Principios Fundamentales .....	
1.2. Misión .....	
<b>2. Disposiciones generales del DOF</b> .....	
2.1. Disposiciones .....	
2.2. Ámbito de aplicación .....	
<b>3. Política General de Organización y Funcionamiento</b> .....	3
3.1. Introducción .....	
3.2. Principios Generales de la Organización .....	
3.3. Organización, composición y niveles de los Órganos de Gobierno	
3.3.1. Órganos de Gobierno Provincial .....	
3.3.2. Órganos de Gestión y Dirección de las Obras Apostólicas .....	
<b>4. Estructura y Organización Provincial</b> .....	
4.1. La Entidad Rectora .....	
4.2. La Curia Provincial .....	
4.2.1. Estructura Organizativa:	
4.2.1.1. Secretaría Provincial .....	
4.2.1.2. Departamento de Administración Provincial .....	
4.2.1.3. Dirección General de Curia .....	
4.2.1.4. Departamento de Organización y Planificación .....	

4.2.1.5. Departamento de Comunicación .....

## **5. Estructura y Organización de las obras apostólicas y su relación con la entidad rectora**

Disposiciones:

5.1. Gobierno de las Obras Apostólicas .....

A. De los Órganos Directivos:

A.1. Director Gerente .....

A.2. Comité de Dirección .....

A.3. Divisiones Asistencial y Administrativa y sus respectivos responsables .....

5.2. Organigrama de Estructura funcional Básica de una Obra Apostólica .....

## **6. Funcionamiento de la Estructura Organizativa**

6.1. Normas Generales .....

6.2. Relación Centros Entidad Rectora .....

6.2.1. Sistema de seguimiento y evaluación .....

6.2.1.1. De la memoria de gestión .....

7. Disposiciones finales .....

## **Anexos**

Anexo I: Política General sobre Recursos Humanos .....

Anexo II: Política Económica y Presupuestaria .....

Anexo III: Modelo de presentación de Proyectos de Inversión .....

Anexo IV: Modelo de presentación de Proyectos Sociales .....







## Justificación de este Directorio

El Directorio de Organización y Funcionamiento (D.O.F), de la Provincia Sudamericana Meridional "San Juan de Ávila", nace de la necesidad de definir un modelo de organización y administración de la Provincia y los centros que la componen reafirmando una Identidad corporativa.

El Derecho Canónico contempla que el cuidado de los bienes de un Instituto de Vida Consagrada para garantizar su misión debe seguir una normativa interna que ordene las acciones: "...Cada Instituto debe establecer normas convenientes sobre el uso y administración de los bienes con la que fomente, defienda y manifieste la pobreza que le es propia..." (D. Canónico 635-2).

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, siendo fiel al carisma de su Santo Fundador, en cumplimiento de su misión apostólica y evangelizadora, sirviendo a Dios en el hombre que sufre, promueve Hospitales, Centros de Asistencia para personas con necesidades especiales, Escuelas de Educación Especial y otras estructuras organizativo-asistenciales, adaptándose y contribuyendo a los necesarios cambios y transformaciones que ayuden a mejorar al ser humano en sus aspectos físicos, psicológicos, sociales y espirituales, promoviendo una atención integral.

Para la debida garantía del servicio a las personas que sufren, la Provincia Sudamericana Meridional crea este Directorio de Organización y Funcionamiento para:

- Planificar los sistemas de gestión.
- Precisar y realizar los programas deseados.
- Aplicar los métodos evaluativos de los resultados.
- Definir el trabajo de todas las personas que trabajan en sus Obras Apostólicas.

En cumplimiento de las Constituciones aprobadas en Roma por la Sagrada Congregación de religiosos e Institutos seculares, protoc. N.B. 44-1/83, el



día 8 de Marzo de 1984, y de los Estatutos Generales aprobados en Roma en Noviembre de 2009, se redacta el presente Directorio de Organización y Funcionamiento el cual regirá tanto para la gestión de la Curia Provincial como de los Centros de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en la Provincia Sudamericana Meridional San Juan de Ávila.



# 1. Identificación Institucional

## 1.1 Filosofía de la Orden: Principios Fundamentales

Entre los Principios que guían a la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios y por ende a la Provincia religiosa de San Juan de Ávila, se destacan los siguientes:

a. Nuestros Centros Asistenciales son y se definen Centros Confesionales Católicos. Esta característica nos compromete de un modo singular, dentro de la Iglesia y de la sociedad, a observar y defender los principios evangélicos, la doctrina social de la Iglesia y las normas referentes a los derechos humanos. [Estatutos Generales (EG), 49].

b. La razón de ser de la Orden Hospitalaria es ser la continuadora y animadora del Carisma de la Hospitalidad instituido por su fundador San Juan de Dios. La Hospitalidad es nuestro valor central, que se expresa y se concreta en los cuatro valores guía, es decir calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad.

**Calidad:** Es la excelencia de nuestra profesionalidad. Teniendo en cuenta el valor del servicio que se realiza.

**Respeto:** El respeto al ser humano es la base de nuestro servicio en hospitalidad, debemos velar por una atención humanizada en las obras Apostólicas de la Orden. Este valor debe estar basado en la ética profesional que debe estar presente en todos nuestros Centros.

**Responsabilidad:** Surge de la fidelidad a los ideales de San Juan de Dios, de la Orden y de la Iglesia. Siendo justos en el cuidado y la distribución de los recursos, que deben estar encausados al bien de los enfermos y necesitados.

**Espiritualidad:** Es una dimensión humana a la que prestamos especial atención y disponemos los recursos para el desarrollo de esta dimensión a través de la Pastoral de la Salud, el Servicio Religioso y los Comités de Bioética, respetando la diversidad de expresiones.

c. El centro de interés de cuantos vivimos y trabajamos en el hospital o en otra obra asistencial, es la persona asistida.

d. En base a ello, defendemos un modelo de atención guiado por:

**Los siguientes principios: (E.G.50)**

- Promovemos y defendemos los derechos del enfermo y necesitado, teniendo en cuenta su dignidad personal (E.G.50).
- Observamos y promovemos los principios éticos de la iglesia católica.
- Nos comprometemos en la defensa y promoción de la vida humana desde la concepción hasta la muerte natural.
- Promovemos una asistencia integral basada en el trabajo en equipo y en el adecuado equilibrio entre la técnica y la humanización en las relaciones terapéuticas.
- Nos comprometemos decididamente en la defensa y promoción de la vida humana.
- Consideramos esencial en la asistencia a la dimensión religiosa como oferta de salvación y curación, respetando todos los credos.
- Reconocemos el derecho de las personas asistidas a ser convenientemente informadas de su situación.
- Defendemos el derecho a morir con dignidad y a que se respeten y atiendan los justos deseos de quienes están en trance de muerte.

**En las relaciones con los Colaboradores:**

- Ponemos la máxima atención en la selección, formación y acompañamiento del personal de nuestras Obras Apostólicas, teniendo en cuenta no solo su preparación y competencia profesional, sino también su sensibilidad ante los valores humanos y los derechos de las personas.
- Valoramos y promovemos las cualidades y la profesionalidad de nuestros Colaboradores, les estimulamos a participar activamente en la misión de la Orden y les hacemos partícipes del proceso de decisión en nuestras obras apostólicas, en función de sus capacidades y áreas de responsabilidad.
- Observamos las exigencias del secreto profesional y tratamos de que sean respetadas por cuantos se acercan a enfermos y necesitados.

**Como Institución:**

- Nos oponemos al afán de lucro; por tanto, observamos y exigimos que se respeten las normas económicas y retributivas justas.
- Valoramos la libertad de conciencia de las personas a las que asistimos y de los Colaboradores, pero exigimos que se respete la identidad de nuestras Obras Apostólicas.

## 1.2. Misión

La misión de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios es: “Evangelizar el mundo del dolor y sufrimiento a través de la promoción de Obras y organizaciones sanitarias y/o sociales que presten una asistencia integral a la persona humana”(C.I. 1.3).

En el momento actual la Misión de la Provincia Sudamericana Meridional San Juan de Ávila, se concretiza en el mantenimiento de estructuras socio-asistenciales desarrolladas en todas las Obras Apostólicas incluidas en la demarcación territorial de la Provincia que comprende las naciones de: Argentina, Chile, Bolivia, Uruguay y Paraguay.





## 2. Disposiciones generales del Directorio de Organización y Funcionamiento

### 1.1. Disposiciones

El presente Directorio de Organización y Funcionamiento (DOF) tiene como finalidad establecer criterios organizativos y de gestión en el desarrollo de la Misión asumida por la Provincia Sudamericana Meridional en general y cada una de sus Obras Apostólicas (O.A.) o Centros en particular. Cada Obra Apostólica, como Institución de confesionalidad Católica, se atenderá a los Principios de la ética natural y a la Moral Católica en todas sus Obras Apostólicas.

Como Institución perteneciente a la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, se somete a las disposiciones emanadas de las Constituciones y Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria. Todas las Obras Apostólicas de la Provincia, en su aspecto civil y social, se someten a las disposiciones emanadas de la legislación vigente en materia sanitaria y/o social que existan en el país de pertenencia.

13

Los Centros de la Provincia emplearán todas las medidas a su alcance para seguir las directrices, que en materia organizativa y de gestión emita la Entidad Rectora.

Las Obras Apostólicas estarán abiertas a toda persona que necesite asistencia o atención, cualquiera que sea su condición religiosa, social o económica, sin más limitaciones que las que se deriven de las propias características específicas de cada O.A., las cuales deberán ser de público conocimiento.

### 2.2. Ámbito de aplicación

Los lineamientos emanados de este Directorio de Organización y Funciona-

miento serán de aplicación en todas y cada una de las Obras Apostólicas en las que la Provincia Sudamericana Meridional San Juan de Ávila ostenta la responsabilidad general en la gestión independientemente si la Orden es la propietaria de la Obra o la delegada por otro organismo o institución para su administración.

Por lo que se refiere a las Obras Apostólicas que no son propiedad de la Provincia y en las cuales ésta es responsable de la gestión general, se seguirá todo lo expresado en este Directorio de Organización y Funcionamiento, independientemente de otros requisitos exigidos por la parte propietaria y/o financiadora, los cuales nunca estarán en contradicción con lo expresado en este Directorio, permitiéndose no obstante, los ajustes necesarios que, manteniendo el carácter de no contradictorio, faciliten el cumplimiento de los objetivos y respeten la identidad de las partes.

14

En estos casos siempre se estará a disposición y se facilitará el desarrollo de las auditorías y mecanismos de control de seguimiento exigidos por la propietaria y/o financiadora.



## 3. Política General de Organización y Funcionamiento

### 3.1. Introducción

Nuestro Fundador supo adelantarse a la asistencia de su época y lo hizo desde criterios de organización y de aplicación de recursos. Como él, nosotros también estamos llamados a hacer aportes innovadores a nuestra sociedad. En nuestra época, más que entonces, la organización y la gestión han de ser espacios singulares de esta aportación, siendo el marco referencial los valores hospitalarios que la Orden ha asumido.

Convencidos que el desarrollo y expresión de los Principios Fundamentales, en los que nuestra Institución basa su existencia y razón de ser, se concretizan en la Misión de cada una de las Obras Apostólicas, no debemos ahorrar esfuerzos en favorecer, promover y aplicar los criterios y fórmulas organizativas adecuadas al lugar y tiempo, en modo de permitir una “gestión” eficiente de nuestras Obras Apostólicas, una verdadera gestión carismática.

La aplicación del concepto global de “organización” (determinación de recursos, definición de actividades, asignación de funciones, establecimiento de relaciones...), y su encuadramiento dentro de un sistema o soporte que defina los límites dentro de los cuales operará nuestra Institución Provincial, es fundamental para la supervivencia de nuestra Provincia.

Sabemos que la realidad Provincial es que está presente en lugares y entornos diversos, con connotaciones diferentes y singularidades propias. Esto, que a primera vista se puede interpretar como una dificultad bajo la vertiente organizativa, no debe ser un obstáculo para estimularnos a buscar fórmulas y criterios de organización que, respetando las singularidades, contribuyan al fortalecimiento de una Identidad Provincial que favorezca la viabilidad de cada Obra Apostólica.



## 3.2. Principios Generales de la Organización

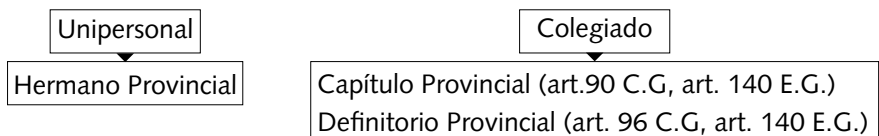
- La correcta determinación, la adecuada asignación y la justa administración de los recursos de que disponemos, son aspectos que deben primar en la gestión de nuestras Obras.
- La concreción específica de la Misión y la definición de las actividades necesarias para llevarla a cabo, debe ser acorde con los recursos de que se dispone.
- La definición de funciones, la asignación de responsabilidad y el establecimiento de relaciones-dependencias de tipo funcional, son necesarias para el buen funcionamiento de la estructura organizativa.
- La delegación, participación y trabajo en equipo, deben ser facilitados por el sistema organizativo.
- La adecuada descentralización que respete las singularidades de cada Obra, integrada con una correcta centralización que potencie la Identidad Provincial, deben ser características que definan la política organizativa de la Provincia.
- La instauración de unos adecuados canales de comunicación ayudarán de un modo significativo a la correcta aplicación del modelo organizativo que se propone.
- Se debe perseguir la profesionalidad y competencia técnica a todos los niveles de la organización.

16

## 3.3. Organización, composición y niveles de los órganos de gobierno

La estructura organizativa de la Provincia, a tenor de las competencias emanadas de las Constituciones y Estatutos Generales de la O.H. en la administración de las Obras Apostólicas se compone de dos niveles:

### Órganos de Gobierno Provincial:





### Órganos de Gestión y Dirección de las Obras Apostólicas:



#### 3.3.1. De los Órganos de Gobierno Provincial

**El Hermano Provincial** es el principal y último responsable de todas las “actividades apostólicas de la Provincia”, y es el único con capacidad legal de delegación de funciones y poderes. Su autoridad se extiende a todas las Comunidades, Obras hospitalarias y Hermanos de la Provincia, según el derecho universal y el derecho propio de la Orden<sup>1</sup>.

**El Consejo Provincial** colabora con el Superior Provincial en el gobierno, la orientación, funcionamiento y desarrollo de la Provincia. Esta función la ejerce, en el desarrollo de los Centros y programas asistenciales, sanitarios y sociales. El Provincial junto con su Consejo Provincial forman el Definitorio Provincial o Entidad Rectora. (E.R.)<sup>2</sup>.

La E.R. dispondrá de los recursos estructurales y organizativos necesarios para llevar adelante el desarrollo de sus funciones y finalidad. (E.G.143)

**El Capítulo Provincial** es el órgano colegiado extraordinario del gobierno de la Provincia y su convocatoria, composición, modo de proceder y tiempo en que debe celebrarse, está regulado por el Derecho Canónico, las Constituciones y los Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

#### 3.3.2. De los Órganos de Gestión y Dirección de las Obras Apostólicas

El Gerente, bajo la autoridad delegada del Hermano Provincial, es el principal y último responsable de la gestión de la Obra Apostólica asignada. Se crea en

<sup>1</sup> Constituciones 95 c

<sup>2</sup> Constituciones 96

cada Centro, como órgano colegiado de gestión, el Comité de Dirección cuya composición deberá ser propuesta por el Gerente y aprobada por la Entidad Rectora.

Cada Centro dispondrá de los recursos estructurales y organizativos necesarios para llevar adelante el desarrollo de sus funciones y finalidad.



## 4. Estructura y Organización Provincial

### 4.1. La Entidad Rectora

**Definición:** La Entidad Rectora o Definitorio Provincial es el órgano colegiado encargado del Gobierno de la Provincia<sup>3</sup>. Está constituido por el Superior Provincial, como Presidente, y los Hermanos que componen el Consejo Provincial<sup>4</sup>.

La Entidad Rectora tiene su sede en Ramos Mejía, Buenos Aires (Argentina) en donde funciona la Curia Provincial y su composición y atribuciones se regulan por las Constituciones y Estatutos Generales vigentes de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

#### **Recursos y Estructura Organizativa:**

Aparte de los oficios canónicos de Secretario y Ecónomo Provincial, la Entidad Rectora dispondrá de los recursos humanos y materiales necesarios y posibles, para el mejor desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

19

La sede social de la Entidad Rectora se denomina CURIA PROVINCIAL es el lugar estable del gobierno para la animación, el contacto, la referencia y la coordinación de las actividades de la Provincia.

La coordinación de las actividades de los Centros dependientes de la Provincia se efectuará a través de la Entidad Rectora y las estructuras organizativas que ésta desarrolle para tal fin.

#### **Para ello se crean las siguientes áreas de especial relevancia:**

*Identidad y formación del Hermano Hospitalario de San Juan de Dios*

- Formación inicial y permanente
- Estilo de vida y vida comunitaria

---

3 Constituciones 96 d

4 Constituciones 96 d

- Pastoral vocacional

#### *Identidad y formación de los Colaboradores*

- Familia Hospitalaria
- Escuela de Hospitalidad

#### *Gestión Carismática de los Centros*

- Pastoral de la Salud
- Bioética
- Organización y Administración de los Centros
- Calidad

#### *Responsabilidad social*

- Misiones
- Fundaciones
- Voluntariado
- Fundraising
- Networking

20

La Entidad Rectora designará los responsables para cada área.

**Competencias y Funciones:** Corresponde a la Entidad Rectora, según las directrices de la Orden y la normativa aplicable en cada caso, definir la dedicación de los Centros de su jurisdicción, la cual podrá ser revisada cuando se estime conveniente.

Como órgano colegiado superior de gobierno provincial y representación de los Centros situados en la jurisdicción territorial y administrativa de la Provincia Religiosa San Juan de Ávila, es competencia de la Entidad Rectora, establecer las Políticas Generales de Gestión, seguir su aplicación y aprobar la estructura organizativa de la Provincia en general y de los Centros en particular.



**Funciones específicas:** Sin perjuicio de las Facultades que le corresponde por las Constituciones y Estatutos Generales, son Funciones de la Entidad Rectora respecto a cada una de las Obras Apostólicas de la Provincia:

- Definir las líneas de acción para las distintas áreas de animación de la Provincia y hacer su seguimiento a través del plan estratégico operativo.
- Nombrar y cesar los Directores Gerentes.
- Aprobar los organigramas funcionales y los documentos relevantes para la gestión de cada Centro.
- Aprobar las planificaciones de los Centros.
- Nombrar y cesar, a propuesta del Director Gerente, los cargos de Director Médico y/o Técnico, y de los responsables de las áreas de Enfermería, Administración y Servicios Generales.
- Autorizar convenios de cooperación con entidades públicas y privadas a propuesta del Director Gerente.
- Autorizar la creación, cierre, ampliación o cambio de Servicios.
- Autorizar obras de ampliación o remodelación.
- Autorizar la venta, compra o donación de bienes.
- Supervisar el cumplimiento de todo lo relacionado con las Políticas Generales de Gestión y todas aquellas tareas que se pudiesen derivar por su competencia como Entidad Rectora.

21

## 4.2. De la Curia Provincial

### Identificación

**Definición:** Es el conjunto de estructuras y recursos, globalmente localizados en la sede social de la Entidad Rectora, de la que ésta se sirve para desarrollar su responsabilidad de gobierno y animación provincial.

**Misión:** Prestar un servicio de asesoramiento al Hno. Provincial y su Consejo en sus funciones de Gobierno de la Provincia.

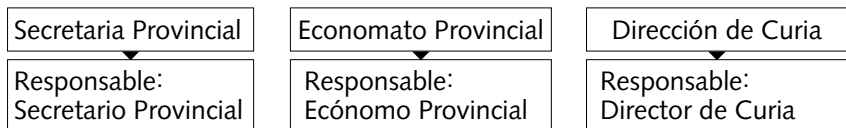
Prestar un servicio de apoyo, soporte, impulso o dirección y coordinación en

su caso, de las actividades necesarias para el funcionamiento de todas las áreas de animación que existan en la Provincia.

Ser el canal ordinario de comunicación y relaciones entre Entidad Rectora y las Obras Apostólicas.

### 4.2.1 Estructura organizativa

#### Recursos organizativos:



Cada oficio de Curia podrá contar con el apoyo técnico y operativo de los RRHH que sean necesarios para cumplir con las tareas y responsabilidades de las siguientes áreas:

- |  |   |
|--|---|
| - Secretaría Provincial                      | - Administración Provincial               |
| - Vida de Hermanos                           | - Organización y Planificación Provincial |
| - Formación                                  | - Bioética                                |
| - Formación Inicial<br>y Pastoral Vocacional | - Familia Hospitalaria                    |
| - Pastoral de la Salud                       | - Comunicación                            |
|  | - Proyección Social                       |

Bases organizativas, disposiciones:

- Tanto la Secretaría como el Economato y la Dirección de Curia así también como los Departamentos de Administración Provincial, de Planificación, de Comunicación y de Proyección social se localizarán en la sede de Curia Provincial.
- El resto de las Áreas de Animación Provincial también tendrán su sede en la Curia Provincial, aunque excepcionalmente, la Entidad Rectora podrá decidir su ubicación operativa en otra sede distinta a la de Curia.
- Todos los recursos organizativos arriba enunciados, tendrán especificadas sus funciones, responsabilidad, dependencias y relaciones.



### 4.2.1.1 Secretaria Provincial

**Definición:** Conjunto de recursos organizativos localizados en Curia Provincial, dirigidos a ordenar las acciones derivadas de las relaciones institucionales internas y externas consideradas como de “carácter canónico”, principalmente aquellas específicamente incluidas en las Constituciones y Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

#### Funciones:

- Archivar y mantener ordenada y actualizada la documentación relacionada con la vida de los Hermanos y Comunidades.
- Archivar y mantener ordenada y actualizada la documentación relacionada con la historia de la Provincia.
- Archivar y mantener ordenada y actualizada la documentación relacionada con cada una de las Obras Apostólicas.
- Asegurar que todos los asuntos y temas de carácter “canónico” sigan el ordenamiento jurídico propio y civil allá donde sea necesario.
- Servir de referencia ante la petición de información o consultas de carácter general, canónico y/o legal.
- Velar por el mantenimiento del patrimonio artístico-cultural de la Provincia, emprendiendo las acciones oportunas (catalogación, ordenación, custodia), para una gestión adecuada de dicho patrimonio.

23

### Secretario Provincial

Las condiciones que debe reunir y el procedimiento para su elección se encuentran especificadas en las Constituciones y los Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios. (Art. 97 C.G y 141 E.G). Por ordenamiento jurídico propio es el Secretario del Definitorio Provincial.

**Funciones:** Aparte de otras que le asigne el Hno. Provincial o derivadas de su cargo canónico, tendrá las siguientes funciones genéricas:

- Recibir los documentos oficiales que llegan a la Secretaría.
- Clasificar, registrar y archivar los documentos de acuerdo a los procedimien-



tos internos.

- Preparar los temas y/o asuntos a ser tratados en las reuniones del Consejo y elaborar, junto con el Superior Provincial, el orden del día.
- Orientar los trámites requeridos por cada uno de los temas y/o asuntos.
- Recoger fielmente el sentir del Consejo en las reuniones sobre los asuntos tratados, haciendo una síntesis de la opinión general y anotando las divergencias notables.
- Redactar la respuesta a los asuntos jurídicos resueltos y enviar la documentación al destinatario correspondiente.
- Redactar la crónica o diario, actualizar las estadísticas, los registros, las fichas, el dossier de los Hermanos, y todos aquellos documentos o libros oficiales que según la praxis de la Orden se deben llevar en la Secretaría Provincial.
- Coordinar y supervisar las actividades del Archivo General de la Provincia.
- Aquellas que le delegue el Hno. Provincial.

Para el desarrollo de estas funciones podrá contar con el RRHH que sea necesario.

#### 4.2.1.2. Departamento de Administración Provincial

**Definición:** El Departamento de Administración Provincial es el conjunto de recursos organizativos, localizados en Curia Provincial, dirigidos a la “administración de la bienes temporales de la Provincia, ordenándolos en favor de los enfermos y necesitados, de acuerdo con las leyes de la Iglesia, con nuestras Constituciones, Estatutos Generales y con las disposiciones justas en cada país”<sup>5</sup>.

##### Funciones Básicas:

- Velar por el cumplimiento de la normativa de la Orden y Provincia en la administración de los bienes<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> (Cf. Constituciones 100).

<sup>6</sup> EE.GG. 150 a



- Revisar y controlar la actividad económica de la Provincia<sup>7</sup>.
- Cumplir y hacer cumplir los requisitos legales en las actividades económicas.
- Mantener información actualizada de la situación económica de la Provincia en general y de cada una de las Obras Apostólicas en particular.
- Animar, coordinar, y en su caso dirigir, las acciones relacionadas con la Política Económica y Presupuestaria de la Provincia.
- Asesorar a la Entidad Rectora en los aspectos económicos que puedan influir en la toma de decisiones.
- Gestionar y administrar las transacciones económicas del Consolidado Provincial, de acuerdo con las directrices de la Entidad Rectora.
- Seguimiento y análisis de los resultados económicos de las Obras Apostólicas.
- Prestar apoyo técnico-administrativo y logístico, siempre que sea necesario, a los Servicios administrativos de las Obras Apostólicas.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el sistema de soporte informático operante en la Provincia para el registro y comunicación de datos económicos de la Curia y de las Obras Apostólicas.

25

## Ecónomo Provincial

**Definición:** Es el responsable del funcionamiento de la Administración Provincial globalmente considerada.

**Nombramiento:** Las condiciones que debe reunir y el procedimiento para su elección se encuentran especificadas en las Constituciones y los Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios. (Art. 97 C.G y 141 E.G)

**Dependencia Jerárquica:** Directamente del Hno. Provincial (E.R.)

### Funciones:

- Controlar el funcionamiento del Departamento.
- Elaborar y gestionar el presupuesto de la Curia Provincial.
- Reportar información periódica y actualizada de la situación económico-

---

<sup>7</sup> EE.GG. 153

financiera de la Provincia.

- Cumplir y hacer cumplir las directrices emanadas de la Política Económica y Presupuestaria de la Provincia.
- Autorizar las transacciones económicas o financieras necesarias para el funcionamiento de la Provincia.
- Administrar y mantener los inmuebles de la Curia Provincial.
- Aceptar donaciones, herencias y legados para la Provincia<sup>8</sup>.
- Rendir cuentas periódicamente, y cuando se le requiera, de la gestión de los bienes ante el Hno. Provincial y/o su Consejo (Canon 636).
- Y todas aquellas funciones específicas de su cargo canónico, que no estuviesen expresadas en los puntos anteriores.
- Podrá contar con el apoyo técnico de los recursos humanos que sean necesarios.

#### 4.2.1.3. Dirección general de curia

26

La Dirección General de Curia por delegación de la E.R. es la responsable de la gestión administrativa y operativa de la Curia Provincial.

La Dirección General estará dirigida y liderada por el Director Gerente de la Curia Provincial, nombrado por el Superior Provincial con consentimiento de su Consejo.

#### **Funciones del Director Gerente:**

- Es el responsable de la ejecución de todas las acciones que permitan la supervisión por parte de la Curia Provincial a los Centros, y en particular de aquellas tareas encomendadas por la Entidad Rectora.
- El Director de Curia Provincial, debe tener una visión global de los Centros de la Provincia, coordinar sus actuaciones, debatir los temas y consensuar decisiones que deben ser informados para su aprobación al Superior Provincial y su Consejo Provincial.
- En el ejercicio de su responsabilidad, informará de los asuntos al Superior Provincial directamente y/o a través de los otros responsables del equipo de Curia Provincial.



- Además de las responsabilidades delegadas por la Entidad Rectora, deberá garantizar la ejecución de las siguientes funciones y tareas:
  - Coordinar y supervisar la ejecución de las estrategias de gobierno definidas por la Entidad Rectora, tanto en lo atinente a la propia estructura de Curia como a la de las Obras Apostólicas de manera de asegurar el cumplimiento los objetivos de las distintas áreas de animación.
  - Desarrollar los cuadros de mando para la gestión operativa y el seguimiento estratégico de la Provincia y sus Centros.
  - Supervisar la sostenibilidad jurídica y económica de los Centros.
  - Desarrollar y seguir las acciones de posicionamiento Institucional, de su proyección externa e imagen corporativa, definidos por la Entidad Rectora.
  - Impulsar el desarrollo y seguimiento del modelo asistencial que los Centros deben adoptar definido por la Entidad Rectora.
  - Garantizar y velar por la transmisión de los Valores de la Orden en las ejecuciones operativas en las obras de la Provincia.
  - Proponer al Provincial y su Consejo los requerimientos para el nombramiento de los respectivos Gerentes de los Centros.
  - En coordinación con el Gerente de cada Obra Apostólica, propondrá para su nombramiento por parte del Consejo Provincial, los cargos directivos que forman parte del Equipo de Gobierno de la Obra Apostólica.

El Director Gerente de la Curia Provincial propondrá al Provincial y su Consejo para su evaluación y autorización, la conformación de los equipos, comisiones e instancias que crea convenientes para el desempeño de sus funciones, a los fines de garantizar la gestión carismática de las obras.

#### **4.2.1.4. Departamento de organización y planificación**

**Misión:** Asesorar a la Entidad Rectora en la proyección, ejecución y evaluación de las políticas de Organización y Planificación de las Obras Apostólicas.

**Funciones:**

- Elaborar los modelos operativos para la ejecución de las Políticas de Gestión

- Velar para que se cumplan las Políticas Generales de Gestión adoptadas por la E.R. en esta área de animación
- Servir de ayuda, asesoramiento y soporte a las Obras Apostólicas en lo relacionado con la organización y planificación de cada una de ellas.
- Tener informada permanentemente a la E.R. de la marcha general de los Centros y Provincia.

## **Estructura Organizativa**

### **Responsable de Organización y Planificación Provincial**

**Definición:** Es el Responsable del Departamento de Organización y Planificación Provincial.

**Nombramiento:** A propuesta del Director de Curia con la aprobación de la Entidad Rectora.

**Dependencia:** Depende Jerárquica y Funcionalmente del Director de Curia.

#### **Funciones Genéricas:**

- Desarrollar y proponer al Director de Curia y a la E.R los modelos y herramientas de gestión para la Planificación y Organización de las Obras Apostólicas.
- Establecer los mecanismos necesarios para el seguimiento y control del desarrollo e implementación de todas las funciones asignadas al Departamento.
- Desarrollar el Sistema de Información Provincial para el monitoreo y seguimiento de la gestión de los centros y el avance de las acciones establecidas en los Lineamientos Estratégicos.
- Elaborar informes periódicos, y siempre que sean requeridos por la E.R., sobre la gestión de la misión encomendada al Departamento.
- Asesorar y apoyar a los Gerentes de las Obras Apostólicas para la Planificación, ejecución y evaluación de los Objetivos Generales y/o Estratégicos de cada Centro.
- Asesorar y apoyar a los Gerentes de las Obras Apostólicas para la implementación de los modelos y herramientas de gestión.



#### 4.2.1.5. Departamento de Comunicación

**Definición:** El Departamento de Comunicación es el encargado de la gestión de la comunicación interna y externa de la Provincia. Hacia el interior, se encarga de la difusión de la cultura corporativa, planifica y administra las herramientas de comunicación interna y está vinculado directamente a la gestión del conocimiento dentro de la organización. De cara al exterior, es responsable de la imagen de la Institución: planea, diseña, ejecuta y evalúa el contacto comunicacional con los diferentes públicos.

**Misión:** Divulgar la información generada por todas las Obras apostólicas y el Gobierno Provincial de la Provincia Sudamericana Meridional en forma eficaz, veraz y objetiva para promover una adecuada interacción entre la Institución, los colaboradores, y la Sociedad, a través de una política de transparencia y de puertas abiertas para todos los interesados.

#### Funciones del Departamento de Comunicación

- Desarrollar las acciones de comunicación masiva tanto hacia adentro como hacia afuera de la institución, mediante la administración de la información, desarrollo de marketing, publicidad, relaciones públicas y estudios de opinión de diverso tipo, que promuevan el conocimiento, adhesión a la obra y opinión favorable hacia la imagen de la Provincia y de sus Obras Apostólicas.
- Liderar y desarrollar las acciones de comunicación masiva y selectiva tanto interna como externas favorables que fortalezcan la imagen de la Provincia.
- Proveer las herramientas necesarias para la comunicación y transmisión de la cultura organizacional de la Provincia.
- Desarrollar estrategias, planes y programas para el establecimiento y mantenimiento de canales de comunicación corporativa.
- Administrar el archivo periodístico, fotográfico y la videoteca relacionada con las gestiones y actividades de la Provincia.
- Tendrá bajo su responsabilidad la edición de las distintas herramientas informáticas de la Provincia: correo institucional, revista de la Provincia, página Web y otras publicaciones y medios de difusión.

- Elaborar el material gráfico (Diagramas, mapas, ilustraciones, estilos, tamaño de tipografía, carteleras, cartas) necesario para optimizar la comunicación institucional.

### **Estructura Organizativa**

#### **Responsable del Departamento de Comunicación**

**Definición:** Es el Responsable del Departamento de Comunicación

**Nombramiento:** A propuesta del Director de Curia y con la aprobación de la Entidad Rectora.

**Dependencia:** Depende Jerárquica y Funcionalmente del Director de Curia.



## 5. Estructura y organización de las obras apostólicas y su relación con la entidad rectora

### Criterios

Para la conformación de la estructura organizativa Provincial basada en una particular interdependencia entre el Gobierno Provincial y los Gobiernos de las Obras Apostólicas se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Estructura de Gobierno única
- Estructura de Gestión por tipo de Obra
- Centralización como soporte de ayuda a la gestión de cada Centro y factor potenciador de la Identidad provincial
- Descentralización en la gestión ordinaria de cada Centro
- Toda Obra Apostólica tiene un Representante Legal que podrá ser el Superior de la Comunidad Local u otra persona (Hermano o Laico) designado por la Entidad rectora con delegación de atribuciones
- Órganos de Dirección con suficiente autonomía en las acciones ordinarias
- Dependencias funcionales claras y únicas
- En los Centros existirá un órgano colegiado de gestión denominado Comité de Dirección
- Cada Obra Apostólica se estructura en base a Divisiones<sup>9</sup>:
  - División Médica (o Técnica cuando corresponda)
  - División Administrativa y Servicios Generales
  - División de Enfermería si la complejidad del Centro lo requiriere
- Como mínimo cada Centro tendrá dos Divisiones
- Utilización de organigramas de decisión lo más simplificados posible.
- Como norma general, cada O.A. definirá sus Objetivos Estratégicos de Gestión con la periodicidad que determine la E.R. programando su desarrollo y evaluación en los tiempos adecuados.



- Todos los Centros deberán disponer de un manual de Organización y Funcionamiento en el que se concreten las directrices emanadas del D.O.F. Provincial.

## 5.1. Gobierno de las Obras Apostólicas

El gobierno de las Obras Apostólicas se llevará a cabo con la interrelación de

- A) Órganos Directivos
- B) Órganos consultivos
- C) Comités o Comisiones específicas.

### A) Órganos Directivos

Para la administración de los recursos de que dispone cada Centro u Obra Apostólica para llevar adelante su Misión, se establecen los siguientes Órganos Directivos:

- 1) Gerente como órgano unipersonal de gestión.
- 2) Comité de Dirección como órgano Colegiado de gestión.
- 3) Director, Jefe o responsable de divisiones.

### B) Órganos Consultivos

En los Centros el Gerente y cada Director, Jefe o Responsable de División podrá disponer de un Órgano con carácter de asesoramiento relacionado con las funciones y responsabilidades propias de la División.

**Se establece normativamente:** Junta asesora de Comunidad con dependencia jerárquica y funcional del Director Gerente. Es un órgano asesor del Director Gerente del Centro y está compuesta por los Hermanos de la comunidad de la Obra. Su misión será velar por el carisma Juandediano, dando a la Gerencia la orientación necesaria para el cumplimiento de los valores de la Orden y de la Iglesia Católica. Se reunirá las veces que se crea necesario a iniciativa del Gerente, del Superior o de la Entidad Rectora.

**Junta Técnico-Facultativa:** cuya responsabilidad es el asesoramiento a la Gerencia en todos los aspectos técnico-académicos del modelo asistencial.



Según las necesidades y a requerimiento de la Gerencia, se podrá disponer también de otros órganos consultivos.

### **C) Comités y Comisiones**

Además de los órganos anteriormente enunciados, en los Centros se podrán crear Comités o Comisiones específicos, que además de su carácter consultivo y asesor tengan potestad de ejecución de las acciones relativas y delimitadas a su área de incumbencia.

Son de creación obligatoria en los Centros los siguientes Comités:

- Pastoral
- Bioética
- Animación Local
- Formación y Docencia

Podrán ser agregados según la necesidad y complejidad del Centro los siguientes Comités:

- Calidad
- Recaudación de Fondos
- Escuela de Hospitalidad
- Comunicación
- Voluntariado

En aquellos Centros que por su estructura no contasen con los recursos suficientes para la conformación de un comité, podrán crearse instancias de menor complejidad o asociarse en la gestión del área de animación con los comités de otros Centros cercanos.

Los aspectos para los cuales se crea necesario crear un Comité o Comisión, deben tener una influencia significativa en la consecución y mejora del objetivo de “asistencia integral”.

## Órganos Staff

Bajo criterios de operatividad, eficiencia y eficacia y con la finalidad de aconsejar, asistir y proporcionar soporte en aspectos específicos de la gestión de las O.A., se crearán órganos staff que serán adscritos a la Gerencia y/o subgerencia a la que reportarán directamente.

Son órganos staff:

- Control de gestión
- RR.HH.
- Asesoría jurídica
- Asesoría contable
- Servicio espiritual y religioso.

## Representación legal de la Obra Apostólica

34

Toda Obra Apostólica tiene un Representante Legal. Podrá ser el Superior de la Comunidad Local u otra persona (Hermano o Laico) que será designado a tal fin por el Superior Provincial en acuerdo con su Consejo. El representante legal representa a la persona jurídica (en éste caso las O.A.) en el ámbito de la delegación que se le confiere. (C.G. art. 100, E.G. art 90. Ref. "Representante Legal" pág. 124 de los E.G.)

Si el representante legal no es ni el Superior Local ni el Gerente tendrá derecho a ser parte del Comité de Dirección de la O.A. que representa.

## A) De los Órganos Directivos

### A1) Director Gerente

**Dependencia:** Directamente de la Entidad Rectora.

**Nombramiento:** Corresponde a la Entidad Rectora.

Al frente de la Gerencia existirá un Director Gerente, que será designado de acuerdo con los procedimientos internos de la Provincia San Juan de Ávila – OH de conformidad a los Estatutos Generales (art. 160). Podrá recaer la designación en un colaborador, con las facultades que se le otorga en los citados



E.G., debiendo ser designado por el Superior Provincial con el consentimiento de su Consejo.

El Director Gerente será el responsable último del funcionamiento del Centro globalmente considerado, y asumirá las siguientes funciones genéricas:

- Asegurar la implementación y el cumplimiento de las Políticas Institucionales de Gestión en el Centro.
- Representar oficialmente al Centro.
- Ordenar los recursos humanos y materiales del centro; planificando, organizando y controlando su funcionamiento.
- Adoptar las medidas necesarias para el correcto funcionamiento del Centro, especialmente en los momentos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares.
- Elaborar informes periódicos sobre la gestión, y anualmente la Memoria de Gestión.

35

### **Tareas específicas**

- Proponer a la Entidad Rectora el programa anual de objetivos y actividades elaboradas por el Comité de Dirección.
- Negociar los convenios de colaboración con Entidades Públicas y Privadas, con la autorización de la Entidad Rectora, e informar a la Junta de Comunidad.
- Proponer el nombramiento o la confirmación en su cargo de los Directores y según la complejidad y características del centro, el nombramiento de otros cargos directivos definiendo su denominación, responsabilidad y funciones.
- Presidir el Comité de Dirección.
- Proponer la creación, cierre, ampliación o cambio de servicios a la Entidad Rectora e informar a la Junta de Comunidad.
- Liderará y supervisará la aplicación de las Políticas de RRHH: Planificación de la plantilla orgánica del Centro (elevando la propuesta a la Entidad Rectora), determinación de las vacantes y sus coberturas y los aumentos salariales y las promociones, como así también las desvinculaciones del personal.
- Participar en la selección del Personal y efectuar su contratación.

- Informar periódicamente al personal del Centro sobre las actividades y problemas fundamentales.
- Coordinar las distintas Divisiones.
- Proponer el cese de los diferentes cargos directivos a la Entidad Rectora.
- Autorizar los pagos según las directrices presupuestarias.
- Aprobar los programas de investigación y docencia elaborados por el Comité de Dirección e informar a la Entidad Rectora.
- Crear las Juntas o Comisiones que considere necesarias a propuesta del Comité de Dirección especificando las funciones y objetivos, así como la estructura y dependencia, informando posteriormente a la Entidad Rectora.
- Aprobar con el asesoramiento de la Junta de Comunidad los proyectos u obras de remodelación y proponerlos a la Entidad Rectora.
- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones y normas de las Administraciones Públicas.
- Responsabilizarse de la correcta aplicación de la Legislación Laboral vigente y del régimen de trabajo interno.
- Planificar y autorizar la atención a usuarios sin recursos y las actividades de beneficencia.
- Velar por el cumplimiento del ideario Católico del Centro.
- Controlar y evaluar periódicamente el programa anual de objetivos y actividades.
- Desde su nombramiento, designar a un miembro del Comité de Dirección para que asuma sus funciones en caso de ausencia.

Las Divisiones de los Centros dependerán orgánica y funcionalmente del Director Gerente. Asimismo, están adscritos a la Gerencia el Servicio de Pastoral y Religioso y a título orientativo los siguientes órganos Staff:

- Control de Gestión
- Recursos Humanos
- Asesoría Jurídica
- Asesoría Contable



## A2. Comité de Dirección

Como órgano colegiado de dirección del centro, el Comité de Dirección tiene la misión de establecer los mecanismos adecuados para una correcta aplicación de las Políticas Institucionales de Gestión, asegurándose de su implementación y cumplimiento.

El Comité de Dirección estará compuesto por el Gerente como Presidente, el Hno. Superior por derecho o un Hermano representante de la Comunidad que él designe, y los nominados de las Direcciones, Divisiones y/o jefaturas según se considere conveniente por la estructura del Centro.

El Director Gerente nombrará un secretario del Comité de Dirección, una de cuyas funciones será la de levantar acta que refleje fielmente los asuntos tratados en las reuniones.

### Funciones del Comité de Dirección

- Establecer los objetivos sanitarios o asistenciales y los planes económicos de los Centros instrumentando programas de dirección por objetivos.
- Realizar el seguimiento de las actividades de las distintas Divisiones del centro.
- Diseñar e implantar mejoras de funcionamiento tanto para las Divisiones asistenciales como no asistenciales.
- Realizar, controlar y tomar las medidas necesarias frente a desviaciones de los objetivos establecidos, el presupuesto del Centro y la política de personal.
- Analizar y atender las propuestas que le eleven las distintas comisiones del Centro.
- Establecer las medidas necesarias para la humanización de la asistencia.
- Informar a la Junta de Comunidad a través del Director Gerente.

El Comité de Dirección se reunirá con una frecuencia mensual como mínimo y los acuerdos, desacuerdos, recomendaciones y decisiones deberán constar fidedignamente en acta, que será enviada a la Entidad Rectora.

En caso de entregar archivo digital de las mismas, deberá se copia escaneada de acta legal aprobada.

Los miembros del Comité de Dirección deberán guardar secreto de las informaciones y discusiones mantenidas en las sesiones del mismo.

### **A3. Divisiones**

Según las características, complejidad y posibilidad de cada Obra Apostólica se designará y diseñará el cargo que tendrá bajo su responsabilidad un área de gestión. Cada área se designará como División, y la persona responsable podrá tener el cargo de Director, Jefe o Responsable.

Para el caso de la designación de Direcciones se seguirán los siguientes perfiles.

#### **División asistencial**

##### **► Director o responsable médico**

38 **Dependencia:** Depende jerárquica y funcionalmente del Director Gerente.

**Nombramiento:** La Entidad Rectora a propuesta del Director Gerente y/o según las leyes vigentes de cada país.

#### **Requerimientos para el puesto:**

- Título de médico y de especialista acorde con la actividad desarrollada por el Centro.
- Inscripción en las Instituciones regionales designadas por el Estado que habilitan el ejercicio profesional (Ministerios, Colegios, Federaciones, Consejos Profesionales, etc.).
- Especialización en Gestión de Servicios Sanitarios.

#### **Funciones:**

- Asegurarse del cumplimiento y la implementación de las Políticas Institucionales de Gestión en todo aquello que afecte a su división.
- Asegurar el cumplimiento de las normas legales que rigen para las prácticas asistenciales desarrolladas en la O.A.
- Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y evaluar el funcionamiento



to de los servicios asistenciales, así como de las Áreas de Actividad que se adscriban a su División, todo lo cual de constar expresamente en el Organigrama.

- Proponer al Director Gerente las mejoras necesarias para el funcionamiento de los distintos servicios.
- Proponer, dirigir, coordinar y evaluar las actividades de calidad de la asistencia, docencia e investigación.
- Asumir todas aquellas funciones que le delegue el Director Gerente y aquellas inherentes a su cargo que no estén explicitadas en este documento.
- Formar parte por derecho del Comité de Dirección y por lo tanto, adquirir la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los acuerdos relacionados con su división que colegiadamente se adopten en él.
- Presentar en tiempo y forma toda la documentación referente a su área requerida por la E.R.

39

► **Director técnico o responsable técnico** (Para Centros Monovalentes, de Rehabilitación, Escuelas Especiales y Centros de Formación)

**Dependencia:** Depende jerárquica y funcionalmente del Director Gerente.

**Nombramiento:** La entidad Rectora a propuesta del Director Gerente, y / o según la legislación vigente de cada país.

**Requerimientos para el puesto:**

- Título de especialista en el área asistencial, psicosocial o educativa.
- Inscripción en las Instituciones regionales designadas por el Estado que habilitan el ejercicio profesional (Ministerios, Colegios, Federaciones, Consejos Profesionales, etc.).
- Especialización en Gestión de Servicios Sanitarios o Servicios Comunitarios

**Funciones genéricas:**

- Asegurarse del cumplimiento y la implementación de las Políticas Institucionales de Gestión en todo aquello que afecte a su división.



- Asegurar el cumplimiento de las normas legales que rigen para las prácticas asistenciales desarrolladas en la O.A.
- Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y evaluar el funcionamiento de los servicios técnicos asistenciales y/o educativos, así como de las áreas de actividad que se adscriban a su División, todo lo cual ha de constar expresamente en el Organigrama.
- Proponer al Director Gerente las mejoras necesarias para el funcionamiento de los distintos servicios a su cargo.
- Proponer, dirigir, coordinar y evaluar las actividades de calidad asistencial o educativa, docencia e investigación.
- Asumir todas aquellas funciones que le delegue el Director Gerente y aquellas inherentes a su cargo que no estén explicitadas en este documento.
- Formar parte por derecho del Comité de Dirección y por lo tanto, adquirir la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los acuerdos relacionados con su división que colegiadamente se adopten en él.
- Presentar en tiempo y forma toda la documentación referente a su área requerida por la E.R.

### **Director o responsable de enfermería**

Esta área sólo existirá como división en el caso que por la complejidad del Centro se considere necesario. Para el resto de los Centros tendrá rango de Jefatura.

**Dependencia:** La Dirección de Enfermería depende jerárquica y funcionalmente del Director Gerente. La Jefatura de Enfermería depende jerárquica y funcionalmente del Director Médico.

**Nombramiento:** La Entidad Rectora a propuesta del Director Gerente y/o según la legislación vigente de cada país.

### **Requerimientos para el puesto**

- Título de Licenciado en Enfermería
- Inscripción en colegio y/o asociación profesional de referencia
- Especialización en Gestión de Servicios Sanitarios



### Funciones genéricas

- Asegurarse del cumplimiento y la implementación de las Políticas Institucionales de Gestión en todo aquello que afecte a su división.
- Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y evaluar el funcionamiento de las actividades de Enfermería, así como de las Áreas de Actividad que se adscriban a su División, las cuales han de constar expresamente en el Organigrama.
- Proponer, dirigir, coordinar y evaluar las actividades de calidad de la asistencia, docencia e investigación desarrolladas por el personal de enfermería.
- Formar parte por derecho del Comité de Dirección y por lo tanto, adquirir la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los acuerdos relacionados con su División que colegiadamente se adopten en él.
- Asumir todas aquellas funciones que le delegue el Director Gerente y aquellas inherentes a su cargo que no estén explicitadas en este documento.

41

### División administrativa

#### ► Director o responsable del área administrativa y de servicios generales

**Dependencia:** Depende jerárquica y funcionalmente del Director Gerente.

**Nombramiento:** La Entidad Rectora a propuesta del Director Gerente.

### Requerimientos para el puesto

- Título de Contador o *Administrador de Empresas*
- Inscripción en colegio y/o asociación profesional de referencia que habilite título/s profesional.
- Especialización en Gestión de Servicios Sanitarios

### Funciones genéricas

- Asegurarse del cumplimiento y la implementación de las Políticas Institucionales de Gestión en todo aquello que afecte a su división.
- Asegurar el cumplimiento de las normas legales que rigen para los procesos administrativos desarrollados en la O.A.
- Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y evaluar el funcionamiento

to de las unidades y servicios de la División Administrativa y de Servicios Generales, y la actividad del personal integrado en las mismas.

- Proporcionar al resto de las Divisiones del Centro el soporte administrativo y técnico específico, así como de servicios generales necesarios para el correcto funcionamiento de los mismos.
- Formar parte por derecho del Comité de Dirección y por lo tanto, adquirir la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los acuerdos relacionados con su división que colegiadamente se adopten en él.
- Asumir las funciones de carácter no asistencial que expresamente delegue o encomiende el Director Gerente, y aquellas inherentes a su cargo que no estén explicitadas en este documento.
- Presentar en tiempo y forma toda la documentación referente a su área requerida por la E.R

42

#### ► **Subdirector gerente y de División**

Cuando existan necesidades de gestión o situaciones que así lo aconsejen, podrán crearse los puestos de Subdirector Gerente y Subdirectores de División.

Corresponderán a éstos, la sustitución del correspondiente Director en los casos que así lo exijan, así como el ejercicio de las funciones que el Director de su División delegue o encomiende. La Entidad Rectora nombrará y cesará a los distintos Subdirectores a propuesta del Director Gerente.

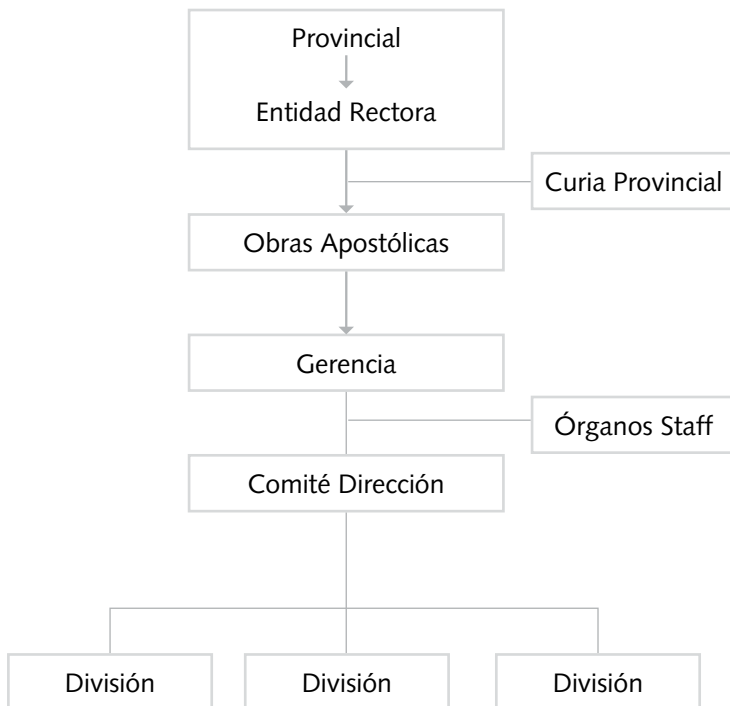
Siempre que se nombre un nuevo Director Gerente pondrán su cargo a disposición del mismo. Pueden formar parte del Comité de Dirección, si la Entidad Rectora lo considera oportuno y lo aprueba explícitamente

► **De los mandos intermedios:** Son aquellos cuya posición en el organigrama se encuentra en la siguiente línea descendente a la de los Directores o Responsables de una División. Son de carácter unipersonal y se caracterizan por ejercer funciones de coordinación y gestión de una actividad, área o Unidad.



## 5.2. Organigrama de estructura funcional básica de una obra Apostólica

El sistema organizativo expresado en el apartado anterior, adopta la siguiente estructura básica:







## 6. Funcionamiento de la estructura organizativa

### 6.1. Normas generales de organización

La Entidad Rectora es el órgano de gobierno y responsable final de todas las Obras Apostólicas de la Provincia. Por tal motivo la estructura organizativa y el funcionamiento de cada Centro debe responder a los lineamientos estratégicos instituidos por la Entidad Rectora.

Toda decisión que involucre acciones referentes a la misión, a la visión y a la organización del Centro debe contar con la aprobación y asesoramiento de la Entidad Rectora.

45

Por estas razones se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- La Curia Provincial será el canal ordinario de las relaciones entre Entidad Rectora y las Obras Apostólicas.
- Básicamente tendrá funciones de asesoramiento, apoyo, soporte, impulso, control y dirección-coordinación en su caso, de las actividades necesarias para el funcionamiento de todas las áreas de animación que existan en la Provincia y su réplica en los Centros.
- La Curia Provincial es la responsable de diseñar las Políticas de Gestión para la correcta animación de las Obras Apostólicas.

A tal fin establecerá distintas herramientas de gestión que para ser aplicadas en cada Centro. Estas herramientas deben ayudar a una eficiente organización de la Obra Apostólica, al correcto desarrollo de su misión y a la transferencia de información que permita conocer el estado real de cada Obra Apostólica y prever su futuro.

Una de esas herramientas es la Planificación Estratégica, metodología que

debe ser asumida en todos los Centros de la Provincia. También los cuadros de mando integral y las políticas institucionales para cada área de gestión orientadas por la Curia Provincial.

**De los Objetivos Estratégicos:** Las Obras Apostólicas dependientes de la Provincia, elaborarán y planificarán los Objetivos de Gestión considerados Estratégicos para asegurar la viabilidad actual y futura de la Misión asumida por el Centro.

Las áreas funcionales candidatas a la formulación de Objetivos Estratégicos de Gestión pueden ser: Modelo asistencial, Economía/finanzas, Comercialización, Pastoral, Hospitalidad, Bioética, Formación, RR.HH., Organización y Funcionamiento, Recaudación de fondos y otras consideradas por su especial relevancia para el desempeño de la Obra Apostólica.

46 En la elección de los Objetivos Estratégicos, se tendrá en cuenta preferentemente los relacionados con las áreas más deficitarias del Centro y su grado de influencia en la viabilidad actual y futura del Centro.

Cada Obra Apostólica tendrá un plan con objetivos estratégicos a cinco años. Cada año deberán proponerse y ejecutarse al menos tres de los objetivos estratégicos del plan general.

Los Objetivos Estratégicos de Gestión, serán aprobados por la Entidad Rectora, que confirmará su carácter de estratégicos. Es facultad de la Entidad Rectora el determinar otros Objetivos de Gestión, si lo considera conveniente para el bien de la Provincia en general y del Centro en particular.

### **Los cuadros de reporte**

Se establecen los siguientes cuadros de reportes obligatorios por parte de los Centros a la Curia Provincial:

- Copias de Actas de Comités de Dirección
- Presupuesto anual (antes de concluir el año calendario)



- Estado económico-financiero (mensual)
- Comparativo de ejecución presupuestaria (mensual)
- Informe de plantilla de RRHH (trimestral)
- Informe previo y post de convenios, contratos, hermanamientos, etc.
- Proyectos Institucionales.

### **Comunicación Institucional:**

Cada Centro deberá comunicar a la E.R en forma periódica sobre toda actividad realizada a efectos de mantener informado al Consejo Provincial, a los responsables de Curia y también para consolidar el archivo provincial y para comunicar a través de la página web y la revista de la Provincia lo realizado en los Centros de la Provincia.

## **6.2. Relaciones centros-entidad rectora**

47

Sin menoscabo de las relaciones normalizadas establecidas entre el Gerente y la E.R., los Centros se relacionarán con la Entidad Rectora, preferentemente a través de Curia Provincial y/o las áreas de animación.

### **a) Relaciones ordinarias (V.I):**

- Reporte de información
- Actividad reglada
- Aspectos económicos: según política económica y presupuestaria
- Planes asistenciales
- Actas Comité de Dirección
- Memoria de Gestión

Peticiones de aprobación:

- Objetivos Estratégicos de Gestión
- Presupuestos de previsión: actividad y económicos
- Compra y venta de inmuebles o bienes que superen un monto de U\$S 10.000.-



- Inversiones con los permisos necesarios (E.G.165)
- Convenios a realizar con otras instituciones u organismos públicos y/o privados.
- Plantilla de personal.
- Proyectos Institucionales.
- Otros aspectos que incidan en la Misión.
- Otros aspectos que necesiten aprobación de la E.R.

**b) Relaciones extraordinarias**

Asistencia y colaboración con el desarrollo de eventos provinciales.

### **6.2.1. Sistema de seguimiento y evaluación**

El sistema de evaluación y seguimiento que se establece en la Provincia tendrá en cuenta lineamientos generales y lineamientos específicos para cada una de las Obras Apostólicas según su Misión. Los lineamientos Provinciales de gestión económica, de recursos humanos y de proyectos de los Centros quedan explicitados en anexos específicos (I, II, III y IV) del presente documento. Las obras apostólicas que conforman la Provincia se dividen en las tipologías siguientes, según su misión y su complejidad organizativa:

**Hospitalaria:** Hospitales Polivalentes, Hospitales y Centros de salud y de rehabilitación monovalentes: psiquiátricos, de discapacidad mental y de discapacidad neuro-motora.

**No Hospitalaria:** Hogar de Ancianos, Escuelas Especiales, Carreras de formación Terciaria y Universitaria.

El sistema de evaluación y seguimiento que se establece en la Provincia consta de tres niveles:

**Local:** El Comité de Dirección establecerá los mecanismos necesarios para conocer a tiempo real el estado evolutivo de las distintas actividades del Centro, muy especialmente en los apartados de Objetivos Estratégicos de Gestión, Actividad Asistencial y Evolución económica. El Centro seguirá todas las Di-



rectrices emanadas desde la E.R. para la evaluación y seguimiento.

**Provincial ordinario:** La E.R. establecerá los mecanismos necesarios para conocer en forma actualizada el estado evolutivo de cada Centro, de las actividades desarrolladas por cada Departamento o responsable de cada área de animación, y del “consolidado” Provincial.

#### **De las actas del Comité de Dirección:**

- Se establecen las Actas del Comité de Dirección como instrumento de seguimiento-evaluación- de la gestión de la O.A., por lo que un original de cada Acta firmada por todos los asistentes será enviada a la Entidad rectora. En caso de ser enviada en formato digital, el archivo deberá ser copia escaneada de acta original con las firmas de todos los presentes
- Curia Provincial establecerá un modelo común de presentación a la E.R. de las Actas del Comité de Dirección de los Centros, y de las Actas de Reunión de equipo de Curia.

49

**De las visitas a los Centros:** Tanto el Superior Provincial, como los miembros del Consejo y los responsables de Curia asistirán periódicamente a los Centros para realizar actividades de apoyo, evaluación y supervisión de la marcha de cada Centro en las distintas áreas de animación.

**Provincial extraordinario:** El Capítulo Provincial es el órgano extraordinario del gobierno de la Provincia<sup>10</sup> y en él se examina el estado de la Provincia en general y de cada Obra Apostólica en particular. En él se establecen los lineamientos estratégicos y las normas para el quehacer Provincial.

La Asamblea<sup>11</sup> Provincial, es otro momento para el exámen y evaluación del estado de la Provincia.

---

10 Constituciones Art. 90

11 Constituciones 94; E.G. 138

La E.R. establecerá la metodología conveniente para cumplir la finalidad sea del Capítulo como de la Asamblea Provinciales.

### **6.2.1.1. De la memoria de gestión**

Las Obras Apostólicas dependientes de la Provincia, elaborarán cada año una Memoria de Gestión, que se presentará a la Entidad Rectora de ser posible dentro de los dos primeros meses del año siguiente.

- Su finalidad principal, aparte de otros usos, será servir de instrumento de difusión de la Misión que realizan las Obras Apostólicas.
- Sus contenidos serán tanto cuantitativos como cualitativos, dando especial relevancia a estos últimos.
- A modo de índice, el contenido de la Memoria de Gestión abordará los siguientes contenidos:
  - Introducción
  - Principios Filosóficos e Identidad de la Obra Apostólica
  - Misión
  - Visión
  - Objetivos Estratégicos Anuales
  - Actividades realizadas y datos de las siguientes áreas de gestión y animación: Área RR.HH. - Área económico financiera - Área Asistencial - Formación, Docencia e investigación - Proyección social (Pastoral. Voluntariado. Fundrai)



## 7. Disposiciones finales

### 7.1. Disposición Adicional

La Entidad Rectora podrá promulgar por escrito todo aquello que considere necesario en orden a conseguir una mayor eficiencia en la organización de la Curia Provincial y de las Obras Apostólicas.

### 7.2. Disposiciones Finales

El presente Directorio de Organización y Funcionamiento es el documento “corporativo” por excelencia de la Provincia en temas de organización y funcionamiento. Consecuentemente, será la fuente y referencia de los manuales de Organización y Funcionamiento de los Centros adscritos a la Provincia. Empezará a regir una vez aprobado por la Entidad Rectora.

Este Directorio podrá ser reformado por la Entidad Rectora en cualquiera de sus Capítulos o Apartados, siempre que lo estime necesario y en los términos que crea conveniente, dando conocimiento de ello a los responsables de los Centros. Este D.O.F. deberá ser evaluado periódicamente a fin de actualizar sus contenidos.



# Anexos



# ANEXO I

## POLÍTICA GENERAL SOBRE RECURSOS HUMANOS

---

### Introducción

Promovemos la visión de la Orden como “Familia Hospitalaria de San Juan de Dios” y acogemos, como don del Espíritu en nuestros tiempos, la posibilidad de compartir nuestro Carisma, Espiritualidad y Misión con los Colaboradores, reconociendo sus cualidades y sus talentos.

Las Políticas de Gestión de Recursos Humanos destacan la importancia de los Colaboradores en el desarrollo de la misión de la Orden Hospitalaria y convocan al fortalecimiento conjunto de Hermanos y Colaboradores en los procesos de gestión, como así también continuar con el espíritu de renovación a fin de promover los más altos estándares de calidad en función a la transmisión del Carisma de la Orden y sus Principios.

54

### Principios de actuación en la gestión de personal

[Carta Identidad: 5.3.3. (Política de personal); 6.1.1. (Formación técnica, humana y carismática)]

- Criterios generales
- Relaciones con los trabajadores
- La acción sindical
- Selección y contratación de personal
- Seguridad en el empleo
- Sistema salarial
- Motivación
- Formación
- Convergencia de valores
- Crear una cultura de pertenencia

### 1.1. Criterios Generales

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios como organización:



- Es consciente de que sus obras son Instituciones con un carácter peculiar, pues siendo una Entidad sin ánimo de lucro, tiene que conjugar sus objetivos organizacionales con su responsabilidad social, económica y de institución eclesial.
- Se propone establecer una relación entre organización y colaboradores que satisfaga las necesidades y derechos de ambas partes, estableciendo mecanismos que faciliten la acción conjunta de todos para lograr sus fines y aspiraciones.

Por lo expuesto, se hace necesario mostrar expresamente una disposición sincera de clarificar las relaciones con el personal, siempre a la luz de la legislación vigente, de la Doctrina Social de la Iglesia y salvaguardando los derechos del enfermo y necesitado, fin principal de las obras.

## **1.2. Relaciones con los Colaboradores**

55

La gestión de recursos humanos estará orientada a motivar, atraer, promover e integrar a los Colaboradores de forma coherente con sus necesidades y los fines de la Orden, siempre con criterios de justicia social.

Un aspecto a potenciar en todos los Centros de la Orden es la aplicación de canales de comunicación. Se debe establecer una comunicación estructurada, desarrollando herramientas de información adecuadas para llegar a todos los niveles de la organización y a todos los Colaboradores procurando facilitar una información veraz e inteligible.

Otro punto importante a tener en cuenta en la Orden y sus Centros debe ser la acogida e inducción de toda persona que empieza a trabajar, así como su acompañamiento en las primeras etapas de su trabajo. Para ello, se sugiere organizar un plan de acciones tendientes a la inducción y re inducción de los Colaboradores utilizando las herramientas dispuestas por la Curia Provincial (Manuales y material bibliográfico y multimedia).



### **1.3. La acción sindical**

La Iglesia, desde hace muchos años, viene reconociendo el derecho del trabajador a formar asociaciones para la defensa de sus derechos comunes o profesionales. En este sentido la Orden reconoce y respeta el ejercicio de ese derecho.

La aceptación de esta realidad nos debe llevar a buscar fórmulas de información y comunicación entre la dirección y los sindicatos con una actitud honesta y realista, salvaguardando siempre los derechos de los enfermos y necesitados.

### **1.4. Selección y Contratación de personal**

El equipo humano será seleccionado teniendo en cuenta su calificación profesional, técnica y humana, asegurándose de que sus motivaciones, actitudes y comportamiento respeten los principios de la Orden.

56

### **1.5. Seguridad en el empleo**

Partimos de la base que todas nuestras actuaciones en el campo del trabajo deben acomodarse a la legislación vigente en cada país, siempre que ésta no viole los principios de la Orden.

No obstante el actuar específico en este campo, aunque influenciado primero y principalmente por el bien de la entidad y en definitiva de los atendidos, debe promover el desarrollo y la motivación de los trabajadores brindando un ambiente de armonía y continuidad del empleo.

### **1.6. Sistema salarial**

La Doctrina Social de la Iglesia considera el salario como la verificación concreta, aunque no única, de la justicia social.

No es fácil cuantificar el salario justo, ya que el mismo está influido por múltiples factores tales como la situación económica de los países, las expectativas de los distintos mercados –incluido el sanitario y social–, la situación de cada Centro, las expectativas y necesidades de cada trabajador, etc.



Todo ello nos obliga a remunerar a los Colaboradores con salarios posibles, aun siendo conscientes que en ocasiones no llegan a cubrir las expectativas. Pero por encima de las remuneraciones concretas que existan, se debe estar en actitud real de compromiso por mejorar las condiciones tanto económicas como sociales de los colaboradores teniendo en cuenta que el confort y bienestar de los Colaboradores siempre será un factor positivo en el bienestar y el confort del enfermo y necesitado.

### **1.7. Motivación**

La motivación de una persona trabajadora dependerá del grado de satisfacción de sus necesidades básicas y de la percepción de los atractivos que la organización ofrezca para posibilitar su desarrollo humano y profesional.

Tienen fundamental incidencia sobre el grado de satisfacción y motivación en el trabajo los sistemas de retribución –salarios, incentivos, primas, etc.–, las condiciones de trabajo –ambientales, seguridad, clima, trabajo en equipo, etc.– y estímulos individuales – seguridad, estabilidad en el empleo, consideración, realización, etc.

57

Se deben realizar los esfuerzos necesarios para conseguir un nivel adecuado de estos tres aspectos fundamentales que cubren las necesidades del Colaborador.

Como un medio de motivación, la Orden concede especial interés a la promoción personal. Éste es el campo específico de intervención de los equipos de dirección y de manera especial de la dirección de recursos humanos. Hay que lograr que las personas puedan ver una expectativa de futuro a nivel profesional y vocacional en nuestros Centros.

### **1.8. Formación**

Aparte del efecto motivador que tiene la formación, hay que subrayar la responsabilidad en la formación de los miembros de la Orden y de sus Cola-

boradores ya que la calidad de la asistencial depende de manera especial del grado de formación de los trabajadores sanitarios.

La formación técnica y profesional por una parte, y la formación humanística y ética por otra, han de correr paralelas a lo largo de la formación continuada para que hagan posible la correcta asistencia sanitaria integral acorde con los criterios actuales.

Debe ser un compromiso de cada Centro promover programas de formación y actualización de los conocimientos científicos, técnicos y sobre los valores de la Hospitalidad a todos los niveles. Para ello, se deberán dotar las adecuadas partidas presupuestarias.

## **1.10. Crear una cultura de pertenencia al Centro, a la Provincia, a la Orden**

58

Si queremos lograr una cultura propia en nuestras obras, será necesario ir creando formas específicas de actuación y comunicación que refuercen los lazos fraternos entre los Colaboradores y los Centros.

La inducción permanente en la filosofía y misión de la Orden será un componente más del proceso de socialización del Colaborador con la Institución, cuya intención fundamental será la apropiación de los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que prevalecen y dogmatizan la Cultura Organizacional de cada Obra Apostólica.

El proceso de inducción deberá favorecer los canales de comunicación y la acogida de todas las personas que empiezan a trabajar así como también su acompañamiento en todas las etapas de su trabajo.

Adicionalmente las Provincias deberán administrar un procedimiento de re-inducción, con la finalidad de actualizar y reforzar la formación en filosofía, bioética y criterios Carismáticos de la Orden Hospitalaria, a los Colaboradores



reafirmando periódicamente el conocimiento y la interiorización de la misión, principios y valores de Orden, consolidando la Cultura e Identidad de la Orden.

La organización de los Centros puede requerir, para atender sus necesidades institucionales y garantizar su gestión, la incorporación de Empresas de servicios tercerizados como por ejemplo: personal de servicio de seguridad y vigilancia, limpieza, maestranza, mucamas, etc.

Por tal motivo los programas de inducción y re-inducción deberán comprender la participación de todo los Colaboradores de la Obra Apostólica incluyendo al personal de empresas de servicios tercerizados mencionados en el párrafo anterior.

## II. Dotación de personal

Formarán la dotación del Centro, todas y cada una de las personas que en virtud de la relación o contrato ajustado a las disposiciones legales vigentes, desempeñan en el Centro servicios de carácter permanente o temporal por lo que reciben retribuciones económicas con cargo a los presupuestos de cada Centro y reflejado en una nómina.

La Dotación será determinada por el Director Gerente conjuntamente con el Comité de Dirección, a excepción de los puestos directivos que serán determinados y evaluados conjuntamente con Entidad Rectora.

Por su permanencia al servicio del Centro, el personal se clasifica en: Personal fijo, Personal eventual o temporal y Personal interino, de conformidad con su propia situación laboral por aplicación de la Legislación vigente.

En los contratos y documentos de nombramiento de personal, habrán de quedar suficientemente concretados sus funciones, derechos y obligaciones, así como la duración del contrato.

Quien perteneciendo a la dotación del Centro sea nombrado temporalmente para un cargo directivo, mantendrá los derechos adquiridos hasta ese momento y la posibilidad de volver a ocupar su puesto de trabajo al cesar el cargo directivo, si así ha sido estipulado en su asignación.

El status de las Comunidades Religiosas no pertenecientes a la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, se regulará por convenio entre la Provincia San Juan de Ávila y la Congregación Religiosa a la que pertenezcan dichas comunidades.

### III. Sistema de ingreso y promoción

Los Centros deben tener Normas de actuación claras sobre la selección de personal, de acuerdo a las políticas provinciales, siendo deseable que sea de público conocimiento el desarrollo de dicho proceso de selección; puesto a seleccionar, fechas, normativa, etc.

60

Se debe prestar especial atención a los siguientes criterios de contratación:

- **Profesionales y Técnicos:** se exigirá, para la incorporación de una persona a un puesto de trabajo, la posesión del título profesional exigido por la legislación vigente. Independientemente del título se requerirá al postulante que disponga de la adecuada capacidad y competencias técnico-profesionales para ejercer y realizar el trabajo determinado.
- **Perfil humano:** se deben valorar cualidades humanas como aptitudes y actitudes para las relaciones humanas, equilibrio emocional, sentido de la responsabilidad y capacidad para la toma de decisiones, vocación sanitaria y/o social, sentido de hospitalidad, respeto.
- **Perfil ético:** es necesario que las personas que trabajan en los centros de la Orden promuevan los principios deontológicos de su profesión y respeten y promuevan los principios y valores de la Orden.
- **Dimensión religiosa y pastoral:** se procurará que la actitud de las personas sea favorable a que la atención religiosa en el centro se vea fortalecida.



Para los puestos catalogados como directivos y de libre designación, el Gerente propondrá el procedimiento específico según la necesidad, siendo ratificado por la Entidad Rectora. El ingreso del personal en todo caso se ajustará a la legislación vigente. Los ascensos se realizarán de la misma forma.

Los miembros de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios u otras instituciones religiosas adscritos que desempeñen un puesto de trabajo aunque no formen parte de la plantilla, estarán sujetos a las normas y preceptos definidos.

En todo momento se procurará el perfeccionamiento profesional del personal, tanto en técnicas profesionales como en los aspectos humanos y religiosos, tal como se ha estipulado en este sentido en las disposiciones generales.

En cuanto a la selección y admisión de personal, se tendrá en cuenta determinadas cualidades entre las que podemos destacar: capacidades técnicas, sentido de responsabilidad, aptitudes para las relaciones humanas, equilibrio emocional y otras que en concreto determine la Dirección.

61

#### IV. Régimen de trabajo

Las situaciones de cambio de puesto de trabajo, ceses, licencias, desplazamientos y otras situaciones similares del personal estarán de conformidad con la legislación laboral vigente en esta materia.

Se adoptará el régimen de trabajo conveniente para el desarrollo de su función, dentro de la normativa laboral vigente. Las retribuciones del personal estarán acordes con su función y puesto de trabajo, y comprenderá el salario base y los complementos salariales, en todo caso se atenderá a lo dispuesto a la normativa laboral vigente y los convenios colectivos que se firmen.

El Centro cumplimentará los requisitos que, sobre seguridad e higiene en el trabajo, se establezcan en la legislación laboral vigente), tanto en lo referente

a los locales como a la protección personal de los trabajadores; en todo caso, el Centro dictará en su Manual de Organización y Funcionamiento normas referentes a seguridad e higiene en el trabajo.

## V. Derechos y deberes del personal

Los derechos y deberes de los trabajadores son aquellos recogidos en la legislación laboral vigente, legislación complementaria, y convenios laborales vigentes.

Serán en todo caso derechos del personal adscrito a la plantilla:

- Todos los inherentes al vínculo jurídico que une al titular del puesto de trabajo con el Centro y recogidos en la legislación vigente
- Los derechos especiales derivados de determinados puestos de trabajo que estén recogidos en la descripción del puesto.

62

Asimismo, en todo caso serán deberes del personal adscritos a la plantilla de cada Centro:

- Todos los inherentes al vínculo jurídico que une al titular del puesto de trabajo con el Centro y recogidos en la legislación vigente
- Los deberes de cualquier clase recogidos en el Manual de Organización y Funcionamiento y disposiciones complementarias, siempre que no vayan en contra de lo estipulado en la legislación vigente. Específicamente el acatamiento a la deontología e ideario católico con que se rigen todos los Centros de la Orden Hospitalaria.

La representación de los trabajadores se encomendará a los Comités y Delegados de Personal de conformidad con las leyes y normas laborales vigentes.

## VI. Régimen disciplinario

Todas y cada una de las personas adscritas a la plantilla están sujetas a responsabilidades por actos y/u omisiones en el ejercicio de su trabajo.



La responsabilidad disciplinaria se deriva de la realización de faltas definidas previamente, y tendrán como consecuencia la aplicación de sanciones, en razón de las normas establecidas.

Se entenderán por faltas las transgresiones voluntarias por parte de cualquiera de los miembros de la plantilla, a las normas actualmente vigentes en materia laboral, así como las que atentan a los principios de ética profesional, deontología médica, disciplina y contenido de la normativa general del Centro.

La valoración de faltas y correspondientes sanciones impuestas por la dirección, serán revisadas ante la jurisdicción competente. La sanción de faltas graves y muy graves requerirá comunicación escrita al trabajador haciendo constar la fecha y los hechos que la motivan.

Corresponde a la dirección del Centro la facultad de imponer sanciones de acuerdo con lo determinado en la normativa laboral vigente y lo previsto en la normativa general del Centro.

63

Las sanciones que en el orden laboral puedan imponerse se mantendrán sin perjuicio de las acciones que la Dirección del Centro pueda ejercer en orden a pasar las mismas a los Tribunales Ordinarios de Justicia, así como a los Colegios Profesionales y organismos profesionales en los casos en que así proceda.

El procedimiento para la imposición de sanciones se regirá por lo establecido en la legislación laboral y convenio colectivo vigente.

En cuanto al cumplimiento de las sanciones y a la cancelación de las mismas se atenderá a lo dispuesto en la legislación laboral vigente.





# ANEXO II

## POLÍTICA ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA

---

### **Introducción:**

La Política Económica y Presupuestaria del Centro se encuadra dentro de los lineamientos Provinciales de gestión de las Obras Apostólicas. Sigue, por lo tanto, todo lo que en dicha materia afecte al Centro. Por lo que se refiere al Régimen Económico y Presupuestario, se establece lo siguiente de general afectación:

### **I. Disposiciones Generales**

El Centro debe plantearse el Objetivo de generar los recursos suficientes para su autofinanciación, manteniendo el adecuado nivel de sus servicios.

64

El Plan Quinquenal es el documento-guía base para la definición de todas las estrategias de consolidación, sustentabilidad y crecimiento de las Obras Apostólicas, tanto en lo referente a su Misión como a la gestión económica financiera.

El régimen contable deberá acomodarse al Plan Contable establecido en el País. No obstante, la Entidad Rectora estudiará la posibilidad de elaborar un plan contable “normalizado” o común si se considera necesario.

Se adopta la metodología Presupuestaria como medio de Planificación y Control de Gestión Económico- Financiera. Esta metodología presupuestaria responderá a lo establecido en el Plan Operativo Anual que surge del Plan Quinquenal aprobado por la E.R. Con independencia de otros componentes del sistema de control de gestión, se establece como mínimo los siguientes instrumentos de presupuestación:

1. Presupuesto de Actividades
2. Presupuesto de Plantilla de Personal



3. Presupuesto de la Cuenta de Resultados
4. Presupuesto de Tesorería
5. Presupuestos de inversión en inmovilizado
6. Balance de previsión

Cada Centro u Obra Apostólica elaborará anualmente las anteriores previsiones presupuestarias, que deberán presentarse a la Entidad Rectora para su aprobación, antes del último día de noviembre del año precedente al presupuestado.

El Director Gerente autorizará los gastos y la ordenación de los pagos, según el presupuesto aprobado para cada Centro. El Director Administrativo podrá realizar estas actividades cuando expresamente haya sido autorizado por el Director Gerente.

65

## **1. Del Presupuesto de previsión de las Actividades**

La cuantificación de la actividad será el primer y principal determinante de la elaboración de los presupuestos económico-financieros.

Para las proyecciones se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de actividad histórico
- Modificaciones contempladas en el Plan Quinquenal para ese período
- Variaciones en el entorno externo (nuevos prestadores, regulaciones estatales, etc)
- Variaciones en el entorno interno (mayor o menor oferta de servicios, mejoras en la accesibilidad, etc)

La cuantificación final se convertirá en los Objetivos Asistenciales de la Obra Apostólica. Los Objetivos Asistenciales se disgregarán según unidades de distribución homogénea: estancias, intervenciones quirúrgicas, pruebas diagnósticas, etc.

La planificación de los Objetivos Asistenciales se distribuirá en mensualidades, a ser posible teniendo en cuenta los factores que pudieran influir en la intensidad de la asistencia: vacaciones, nueva actividad o licencias.

Como norma general, cada Obra Apostólica elaborará una previsión de actividad anual. El modelo de Presupuesto de actividad se amoldará al aprobado por la Entidad Rectora.

## **2. Del Presupuesto de previsión de la Plantilla de Personal**

A efectos presupuestarios se entiende por Plantilla de Personal, el total de RR.HH. con una relación laboral directa e individual, que conlleva una contraprestación económica por el trabajo desempeñado.

66

La presupuestación de los recursos humanos integrantes de la Plantilla de personal es un factor determinante dentro del régimen económico y presupuestario debido a su incidencia prevalente en la Cuenta de Resultados. La planificación económica del coste de la Plantilla será de acuerdo al salario real y/o previsto en cada O.A. Se elaborará un modelo común de presupuestación y seguimiento de la Plantilla de personal para cada tipología de Centro: Hospital General, Centro de Salud Mental, Centro de Rehabilitación, Hogar o Centro de Formación

## **3. Del Presupuesto de previsión de la Cuenta de Resultados**

El presupuesto de la Cuenta de Resultados será la plasmación, en términos cuantitativos y monetarios, de las diferentes planes de actividad para llegar a cumplir los Objetivos de Actividad. En su elaboración se tendrá en cuenta el Presupuesto de Previsión y el realizado del año anterior, justificando las variaciones que pudieran darse, al menos a nivel de las cuentas principales. El modelo y desarrollo del documento vendrá determinado por los responsables de Curia Provincial, que de todas las formas tiene que ser un modelo “normalizado” o único y estar aprobado por la Entidad Rectora.



#### **4. Del Presupuesto de previsión de la Tesorería**

La previsión del estado de flujos de tesorería anual (Presupuesto de Tesorería), será dividida en meses. La estructura del Presupuesto de tesorería diferenciará las variaciones de tesorería derivadas de las actividades ordinarias de aquellas que no lo son: actividades de inversión, actividades de financiación, actividades extraordinarias.

#### **5. De las Inversiones en inmovilizado**

Las inversiones en inmovilizado deben estar contempladas en el Plan Quinquenal, y debidamente justificada su necesidad. Además deberán contemplar proporcionalidad con el nivel de recursos y estructura de la Obra.

Asimismo, toda inversión en inmovilizado debe acompañarse de un estudio de las connotaciones económico financieras que puedan envolver la inversión. Todas la inversiones en inmovilizado requieren la aprobación por la E.R., previa a su ejecución. Como norma general todas las inversiones en inmovilizado deben ser planificadas.

67

Si el volumen de la inversión es significativo en relación con el volumen de negocio del Centro u Obra Apostólica, la inversión deberá ser periodificada. Cada Centro elaborará un plan de inversiones anual, que deberá ser aprobado por la Entidad Rectora para su validez, insertado en el Plan Operativo Anual que se deriva del Plan Quinquenal.

Cada inversión individual necesita la aprobación de la E.R. para ejecutarse. Como norma general para el visto bueno de cualquier inversión, es necesario que esté incluida en el Presupuesto anual de inversiones aprobado por la E.R.

Las inversiones menores de U\$S 10.000.- por actividad o proyecto, no necesitan de la aprobación de la E.R. para su ejecución, aunque sí se pondrán en su conocimiento previamente. El estudio y aprobación por el Comité de Dirección de toda inversión, es un requisito para la posterior aprobación por

la Entidad Rectora (E.R.). Cada petición de inversión en inmovilizado debe constar de:

- Justificación de la inversión.
- Financiación de la inversión
- Influencia en la Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Consecuencias económicas derivadas de la utilización del objeto de inversión.

## **6. Del Balance de Previsión**

En su elaboración se tendrá en cuenta el Balance del año anterior y el proyectado en el Plan Quinquenal, justificando las variaciones que pudieran darse, tanto en el activo como en el pasivo.

## **II. Sistema de Evaluación y Seguimiento**

68

Por lo que se refiere al sistema de evaluación y seguimiento, aparte de los mecanismos propios del Centro, éste aplicará todo lo que le afecte de lo promulgado en la Política Económica y Presupuestaria Provincial al respecto.

A tal fin se establece como documentación básica para la comunicación entre los Centros y la entidad Rectora los siguientes cuadros de reportes obligatorios:

- Presupuesto anual (a presentarse antes de concluir el año calendario).
- Reporte mensual del estado económico-financiero.
- Reporte mensual del comparativo de ejecución presupuestaria.
- Reporte trimestral de plantilla de RR.HH.
- Informes de convenios, contratos y hermanamientos.
- Reporte de proyectos institucionales.

El Centro seguirá todo lo relacionado con las normas/procedimientos administrativos, así como utilizará los distintos modelos de presentación y/o control presupuestario, que a nivel provincial se establecen en el presente documento



## ANEXO III

### MODELO PARA LA PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

---

A continuación proporcionamos una guía de los apartados y datos que debe contener la presentación de un proyecto de inversión.

El objetivo de este modelo es establecer una forma razonable de analizar y presentar un emprendimiento para su aprobación teniendo en cuenta mayormente las necesidades que suple, la demanda futura, cómo se brindará el servicio, marco legal y sustentabilidad financiera.

Todo proyecto de inversión, ya sea para la creación de una nueva obra, servicio o actividad asistencial, emprendimiento educativo o social debe presentarse para su aprobación por la Entidad Rectora o a otra institución (gubernamental y no gubernamental) conteniendo al menos los siguientes ítems:

69

#### **Contenido básico de un proyecto de inversión**

1. Introducción y antecedentes
2. Objetivo
3. Identificación del Mercado
4. Especificaciones Técnicas
5. Organización Administrativa
6. Marco Legal
7. Análisis económico-financiero
8. Cronograma de actividades
9. Conclusiones y recomendaciones

#### **1. Introducción**

Se desarrollará una reseña histórica del desarrollo y usos del servicio propuesto, precisando los factores relevantes que influyen directamente en su necesidad para la población objeto.

También se consignarán todos los antecedentes de las condiciones del entorno político, social, económico, legal, del sistema de salud y de los involucrados en su gestación en el que se desarrollará el proyecto y sus posibles riesgos.

## 2. Objetivo

Sintetiza los fines del proyecto tanto de manera general como específica. Misión, Visión, Valores.

En todo proyecto se debe tener en cuenta el fin principal de toda acción de la Orden que es la evangelización a través del Carisma de la Hospitalidad.

## 3. Identificación del Mercado

70

Se deberá dar una estimación lo más cercana posible de:

- Área de referencia de los servicios
- Segmento de población en la que se enfocará
- Demanda potencial de los servicios expresado en cantidades
- Oferta global y de otros proyectos similares expresado en cantidades
- Precios o sistemas de financiamiento en el área de referencia.
- Canales por dónde se crean los intercambios entre usuario y proveedor
- Factores que influyen en la oferta y demanda.
- Volumen estimado que se brindará
- Principales competidores
- Estrategias de marketing que se aplicarán para informar y captar usuarios
- Características diferenciales del servicio a brindar
- Políticas de precios, descuentos, financiación

## 4. Especificaciones Técnicas

Se determinarán los siguientes elementos a tener cuenta en el modelo asistencial:



- Descripción del servicio
- Requerimientos de recursos humanos, insumos y tecnología
- Localización, distribución y tamaño de la infraestructura
- Obra Civil, Instalaciones, Planos, Habilitaciones, Seguros
- Generación y disposición de residuos
- Estimación del costo de inversión y funcionamiento
- Volumen mínimo para la sustentabilidad
- Disponibilidad de insumos principales
- Protocolos de atención
- Normas de calidad y seguridad del paciente y personal
- Riesgos potenciales
- Accesibilidad a los servicios
- Regulaciones técnicas y estatales

## 5. Organización Administrativa

- Organigrama
- Perfiles de puestos
- Sistema de inducción, capacitación y desarrollo
- Tercerización de servicios
- Sistema Informático
- Sistema Contable

## 6. Marco Legal

- Regulaciones centrales en cuanto a: ley de contrato de trabajo, convenios colectivos; modalidad de contratación de personal, nivel de salarios, beneficios sociales, seguridad industrial.
- Reglamentos a cumplir en cuanto a la prevención y control de la contaminación del agua, aire y en materia de impacto ambiental.
- Legislación sanitaria; contratos con proveedores y clientes
- Transportes y traslados de personas



- Títulos de propiedad y representación de la institución
- Obligaciones fiscales, Seguros.
- Marcas y patentes; habilitaciones, aranceles y permisos.
- Financiamiento bancario.

## 7. Análisis económico-financiero

**Objetivo:** Demostrar la sustentabilidad económica y la viabilidad financiera del proyecto. Elementos que lo componen:

- En primer lugar identificar, clasificar y programar las inversiones a realizar en activos fijos y capital de trabajo.
- Con los datos de inversiones, gastos de constitución, volumen de actividad, valores de mercado, gastos de operación, impuestos, gastos financieros, se elabora el flujo de fondos del proyecto.
- Con los flujos anteriores se tiene que obtener el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el PRD (Período de Repago Descartado), tomando en cuenta el equilibrio esperado en el proyecto
- Si el VAN, TIR y PRD son aceptables, el proyecto alcanza un resultado razonable y se puede decir que es financiera y económicamente viable.
- Por el contrario, si no son aceptables se deben presentar alternativas para el financiamiento del proyecto.

72

## 8. Cronograma de actividades

Se debe adjuntar al proyecto el cronograma de actividades propuestas para la puesta en marcha y funcionamiento de los primeros años de vida.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

Se ha visto que las valoraciones estrictamente técnicas, organizativas y económicas son necesarias pero provocan una medición restringida a ese solo aspecto. Muchas veces los proyectos de inversión involucran otros factores



que sólo pueden ser evaluados desde el punto de vista subjetivo en cuanto a la Misión de la Orden en el mundo. No obstante esto todo proyecto debe estar acompañado de estas evaluaciones.

La estructura del proyecto de inversión debe estar respaldada por un plan de contingencia ante situaciones inesperadas. Esto quiere decir, que es necesario manejar escenarios hipotéticos adversos en el futuro para poder adelantarse a esas situaciones.



# ANEXO IV

## ESQUEMA PARA LA PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL

---

A continuación exponemos un esquema de presentación para la obtención de fondos para un proyecto social. En estos casos el análisis económico financiero se centrará en la sostenibilidad operativa durante el ciclo de vida del proyecto y un análisis de costo impacto en la población.

Esta no es una formulación única, se debe usar en forma flexible y mayormente teniendo en cuenta y adaptándose a la institución o persona que va dirigida y es muy importante conocer si dicha institución o persona requiere algún formato preestablecido.

74

Todo proyecto para obtención de fondos debe presentarse para su información y aprobación a la Entidad Rectora y el mismo esquema servirá de base para la promoción a realizar ante autoridades y/o posibles donantes.

### **Componentes principales:**

1. Carátula e índice de contenidos
2. Resumen Ejecutivo
3. Justificación de la necesidad del proyecto
4. Descripción del proyecto
5. Presupuesto
6. Sustentabilidad operativa en el período de vida
7. Información sobre la Orden/Provincia/Centro
8. Evaluación y monitoreo

### **1. Carátula e índice de contenidos**

- Logo de nuestra organización
- Título del proyecto
- Mes y año de la propuesta



- Contacto del representante de nuestra organización con teléfono, mail, dirección

## 2. Resumen Ejecutivo

Tiene como objetivo presentar en pocas palabras la idea principal de la propuesta y despertar el interés del lector por seguir evaluando dicha propuesta.

Debe contener:

- Descripción del problema identificado
- Declaración de la solución del problema con sus aspectos más relevantes
- Fondos necesarios y sustentabilidad en el futuro
- Capacidad de nuestra organización para realizar el proyecto

## 3. Diagnóstico, fundamentación y justificación de la necesidad del proyecto

75

En este apartado se realizará un diagnóstico de situación identificando factores que darán lugar a la fundamentación del proyecto, justificando y exponiendo las razones de la necesidad o problema que se quiere satisfacer o remediar.

Se expondrán las causas que generan el problema y su implicancia en la población afectada y en general responde a las siguientes preguntas:

- Cuáles son los problemas que se pretenden resolver
- Cuáles son las principales causas y consecuencias del problema central
- Cuáles fueron las formas previas de abordarlo (si existieron) y sus resultados
- El Alcance o en qué medida es posible o se pretende resolver el problema (totalmente, parcialmente, temporalmente, etc.)
- A quiénes está dirigido el proyecto (población objetivo: segmento socioeconómico, grupo étnico, población con determinadas carencias, cobertura)
- Cuál es la población excluida
- Localización geográfica de la población objetivo

- Qué características tiene la oferta y demanda existente de los bienes y servicios que
- permiten solucionar el problema en el área objetivo y población cubierta.
- Grado de accesibilidad a los beneficios
- Cuáles son las áreas de intervención posibles (soluciones factibles con sus ventajas y desventajas)
- Qué restricciones y/o potencialidades se deben considerar (regulaciones estatales, actores o grupos relevantes, antecedentes geográficos, socioeconómicos, socioculturales, etc.)
- En qué marco político y legal se actuará
- Cuáles son las fuentes de financiamiento y recursos existentes y a cuántos beneficiarios alcanza

## 76 4. Descripción del proyecto

- Objetivo del proyecto
- Plan de actividades
- Recursos necesarios
  - Plan de Recursos Humanos
  - Plan de Recursos Materiales e Inversiones

## 5. Plan de Económico Financiero - Presupuesto

Aquí se establecerá el flujo de los recursos monetarios necesarios para la ejecución del proyecto y si corresponde, un Análisis del Costo-Impacto.

## 6. Sustentabilidad y sostenibilidad operativa en el ciclo de vida

Tanto en aquellos proyectos que necesitarán o no de apoyo financiero permanente, se deberá explicar la estrategia de sostenibilidad que asegure la continuidad del proyecto en el futuro.



## 7. Información sobre la Orden/Provincia/Centro

Además de los datos de la entidad proponente este espacio tiene como objetivo destacar la capacidad y habilidad de nuestra organización para llevar adelante el proyecto con éxito.

También señalar la coherencia entre el proyecto y la identidad y trayectoria de nuestra organización

## 8. Evaluación y Monitoreo

Se debe establecer un mecanismo de evaluación y monitoreo de los procesos con responsables, indicadores y metodología a fin de corregir desvíos, implementar cambios e informar a donantes y comunidad el cumplimiento de los objetivos planteados.





ORDEN HOSPITALARIA DE

**San Juan de Dios**

PROVINCIA SUDAMERICANA MERIDIONAL