

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 7

26.

FECHA	miércoles, 05 de mayo de 2018
--------------	-------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad


UNIDAD REGIONAL	Extensión Soacha
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Del Deporte Y La Educación Física
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Ciencias del Deporte y La Educación Física.

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Vidal Arévalo	Jonathan David	1030647714
Herrera Heredia	Deyvis Leonardo	1073671192

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 7

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Moreno forero	Francy Mabel

TÍTULO DEL DOCUMENTO
PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE DE SIBATE (IMDERS SIBATE)

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía Profesional En Ciencias Del Deporte y la Educación Física

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
28/05/2018	73

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1.estructura	STRUCTURE
2.procesos	PROCESSES

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 7

3.organizacion	ORGANIZATION
4.gestion	MANAGEMENT
5. diseño	DESIGN
6. innovación	INNOVATION

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Este proyecto consta en un primer momento de la situación actual del instituto municipal de recreación y deportes de Sibaté (IMDERS) y por tanto una breve descripción del municipio de Sibaté, con el objetivo de ubicar al lector. En un segundo momento se hace un recorrido extenso en el planteamiento problema donde introduce a todo lo que se encontró como antecedente a esta situación que es la manera cómo surge la necesidad de crear la propuesta de diseño de la estructura organizacional del IMDERS el cumplimiento del paso a paso de cada uno de los logros a proyectar en la propuesta, así mismo como todo proyecto debe contener una justificación que en este caso dará cuenta del porque es importante este proyecto para una institución municipal como lo es IMDERS, en un tercer momento usted como lector se encontrara con un marco teórico el cual indaga la realidad dentro de un contenido teórico, pero además entender las dinámicas de la realidad actual en una estructura formal como la teoría.

Siguiendo la metodología está dividida en tres etapas situación actual del IMDERS, diseño de modelo de referencia del IMDERS, será el carácter como se lograra cumplir los objetivos y la problemática, la condición de esa metodología desencajara unos resultados que en este proyecto los hemos llamado discusión y para finalizar están las conclusiones y bibliografía obteniendo así con todas las características de



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 7

una propuesta formal, pero más allá garantizando el proceso académico aportando el conocimiento de manera directa a la sociedad.

Abstract

This project consists in a first moment of the current situation of the municipal institute of recreation and sports of Sibaté (IMDERS) and therefore a brief description of the municipality of Sibaté, with the objective of locating the reader. In a second moment an extensive tour is made in the problem statement where it introduces everything that was found as antecedent to this situation, which is the way the need arises to create the design proposal of the IMDERS organizational structure the fulfillment of the step At the same time, every project must contain a justification that in this case will give an account of why this project is important for a municipal institution such as IMDERS, in a third moment you as The reader will find a theoretical framework which explores reality within a theoretical content, but also understand the dynamics of current reality in a formal structure such as theory.

Following the methodology is divided into three stages IMDERS current situation, design of reference model of IMDERS, it will be the character as it will achieve the objectives and the problem, the condition of that methodology will unleash some results that in this project we have called discussion and finally, the conclusions and bibliography are obtained with all the characteristics of a formal proposal, but beyond that by guaranteeing the academic process, contributing knowledge directly to society

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación,

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 5 de 7

teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general,

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 7

contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO _x_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:


a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 7 de 7

- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”
- i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL	VIGENCIA: 2017-11-16
	REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 8 de 9

j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



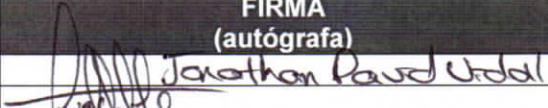
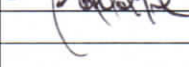
Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE DE SIBATE (IMDERS SIBATE) .pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Vidal Arévalo Jonathan David	
Herrera Heredia Deyvis Leonardo	

12.1.50

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACION SIBATE (IMDERS
SIBATE)

PRESENTADO POR:

DEYVIS LEONARDO HERRERA HEREDIA

JONATHAN DAVID VIDAL AREVALO

PRESENTADO A:

MABEL MORENO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

EXTENSION SOACHA

PROYECTO DE GRADO

2018

CONTENIDO

1 Contenido

2	INTRODUCCION.....	5
3	JUSTIFICACIÓN	6
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
4.1	Lo que se puede decir sobre las estructura organizacional y Sibaté?	7
4.2	PREGUNTA PROBLEMA	10
4.3	OBJETIVO GENERAL.....	10
4.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
5	MARCO TEÓRICO.....	12
5.1	¿Y que hay sobre las funciones administrativas?	13
5.2	Tipos de estructuras.....	14
5.3	Estructura organizacional.....	15
	La institución se adapta compatiblemente a sus funciones internas y a las utilidades y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta la cual es utilizada por la organización cuando desea conseguir los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.	19
	Retomar la discusión teórica sobre la centralización y descentralización en la toma de decisiones también cumple un papel muy importante ya que es en esta aspecto donde los roles ejercidos dentro de la institución se ven evidenciados en la utilidad y ejecución de las tareas asignadas para la buena funcionalidad de la institución y además la optimización humana, ahora bien el transcurso de descentralización en las empresas se muestra cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la institución, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 1999)	19
	Coincidiendo con Chiavenato que es el autor que más aplica a la necesidad de nuestro	20
	Proyecto también nos hace evidenciar en la toma de decisiones el tema de los factores a	20
	Implementar desde la descentralización	20
5.4	Comunicación y organización.....	25
5.5	Comunicación Humana	26
5.6	Responsabilidades en el trabajo	27
	Siguiendo las líneas y dándole un hilo conductor a nuestro marco teórico es fundamental relatar sobre “la descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther, 2008) De acuerdo a este autor una descripción de puestos contiene los siguientes elementos básicos:	27
5.7	El rol del gerente y como se legisla.....	28

5.8	División del trabajo	28
5.9	Escalas del Clima Organizacional Según Fernández.....	31
6	METODOLOGIA	33
6.1	¿Quién es el decisor?	33
6.2	¿La información acerca de la organización está disponible y documentada?.....	34
7	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA PARA DIAGNOSTICAR Y DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
7.1	ETAPA I: Diseño de diagnóstico de la situación actual del IMDERS (DOFA)	34
8	MATRIZ DOFA.....	35
8.1	ETAPA II: Diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional.....	37
8.2	ETAPA III: Definición de la propuesta de la estructura organizacional	38
9	DISCUSIÓN.....	39
10	DISEÑO PROPUESTA.....	40
10.1	MISIÓN	40
10.2	VISIÓN	40
10.3	PRINCIPIOS Y VALORES.....	40
10.4	RAZÓN DE SER.....	41
11	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	41
12	ESTRATEGIAS.....	42
13	OBJETIVOS.....	44
13.1	OBJETIVO GENERAL.....	44
13.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44
14	RECURSOS	45
14.1	RECURSOS HUMANOS.....	45
14.2	RECURSOS MATERIALES.....	45
1	ORGANIGRAMA.....	47
15	MANUAL DE FUNCIONES	50
15.1	DIRECTOR EJECUTIVO.....	50
15.2	TESORERO	52
15.3	SECRETARIA GENERAL.....	54
15.4	COORDINADOR DE ESCUELAS DE FORMACION DEPORTIVA	56
15.5	DOCENTES ESCUELAS DE FORMACION	58
15.6	ALMACENISTA GENERAL	60

15.7	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES.....	63
15.8	VIGILANTE	65
16	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS	67
17	CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	68
18	CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES.....	68
19	CONCLUSIONES.....	70
20	BIBLIOGRAFIA.....	71
21	ANEXOS	72
21.1	Anexo 1	73

2 INTRODUCCION

Este proyecto consta en un primer momento de la situación actual del instituto municipal de recreación y deportes de Sibaté (IMDERS) y por tanto una breve descripción del municipio de Sibaté, con el objetivo de ubicar al lector. En un segundo momento se hace un recorrido extenso en el planteamiento problema donde introduce a todo lo que se encontró como antecedente a esta situación que es la manera cómo surge la necesidad de crear la propuesta de diseño de la estructura organizacional del IMDERS este planteamiento va soportado con un objetivo general y unos específicos, los cuales son la meta general y el cumplimiento del paso a paso de cada uno de los logros a proyectar en la propuesta, así mismo como todo proyecto u propuesta de investigación u intervención debe contener una justificación que en este caso dará cuenta del porque es importante este proyecto para una institución municipal como lo es IMDERS, en un tercer momento usted como lector se encontrara con un marco teórico el cual indagaacoplar la realidad dentro de un contenido teórico para darle una rigurosidad científica y académica al proyecto, pero además entender las dinámicas de la realidad actual en una estructura formal como lo es la teoría.

Siguiendo la coherencia también obtiene una metodología que será la manera como se hará la búsqueda, la argumentación y ejecución del proyecto; esta metodología está dividida en tres etapas: situación actual del IMDERS, diseño de modelo de referencia del IMDERS y diseño y propuesta de la estructura organizacional IMDERS, será el carácter como se lograra cumplir con los objetivos y la problemática, la condición de esa metodología desencajara unos resultados que en este proyecto los hemos llamado discusión y para finalizar están las conclusiones y bibliografía obteniendo así con todas las características de una propuesta formal, pero más allá garantizando el proceso académico aportando el conocimiento de manera directa a la sociedad.

3 JUSTIFICACIÓN

En muchas ocasiones los resultados no efectivos de los departamentos de control o entidades prestadoras de servicios de control dentro de las instituciones permitiría afirmar que una buena parte de ello se debe a su inadecuado diseño o nulo diseño de una estructura organizacional. Esto no es sorprendente, ya que, en ocasiones las estructuras organizacionales en la mayoría de las instituciones se muestran de manera obsoleta, debido a que evidencian pocas modificaciones, o son puntuales y restringidas, a pesar de los cambios vertiginosos que han sucedido en el ambiente económico, social y político, que junto con la creciente crisis generalizada demandan diversos retos ante la sociedad, las organizaciones y los mismos responsables de la aplicación de los controles.

Si se considera que el cumplimiento de los objetivos por parte del área Organizacional de una institución estriba de su eficaz y eficiente gestión y ésta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional, la presente propuesta presentará una metodología que permita establecer inicialmente un diagnóstico de la situación actual en la institución y adicional a ello presentar la propuesta de diseño para estructura organizacional donde se implantará el correcto funcionamiento del IMDERS, basándose en el diseño idealizado de estructura organizacional, que logre servir, además, como una guía para definir los cambios necesarios para llegar a la estructura óptima y resultados

Es necesario comprender la importancia de la propia estructura organizacional de la institución en este caso específico la del IMDERS ya que logra entender su papel dentro de la organización y por tanto establecer o implementar la que sea más adecuada para su administración, entendiendo la estructura como uno de los factores principales que determinan el funcionamiento y desarrollo de la misma institución y generando una organización adecuada y positiva para el funcionamiento de la entidad.

La estructura organizacional en el IMDERS es de gran importancia porque se ha visto que las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables, en esa medida habrá exitosos resultados, además la planificación de esta institución asegurara que hayan suficientes recursos humanos al interior y así mismo se logran las metas establecidas en el plan anual del IMDERS, igualmente es importante que las responsabilidades estén claramente definidas para que exista un ambiente laboral cálido.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las instituciones se están preocupando cada vez más por solucionar los problemas orgánico funcionales, ya que para ser competitivas en el movimiento de globalización que están viviendo, es preciso tener una estructura organizacional apropiada con flexibilidad de cambio, descentralizada, participativa y con capacidad de respuesta para cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que inminentemente se presentan día a día.

Por lo anterior, los directivos se preocupan en identificar los problemas estructurales que hacen a su organización ineficiente e improductiva, al mismo tiempo de la incansable indagación de aquel diseño de una estructura organizacional que responda rápidamente a los cambios del ambiente con la mayor productividad y rentabilidad posible.

Para entender y explicar la problemática que viven las organizaciones, es inexcusable saber cómo se han desarrollado y cuáles han sido los elementos que admitieron su crecimiento a lo largo del tiempo. Por otro lado, también debemos concebir que existen eventos que se suscitan en el medio y que son inesperados, a lo cual la mayoría de las organizaciones responden sin tener la congruencia de diseñar o rediseñar su estructura de forma planeada, de manera que se hace vigente la falta de control y comunicación, impactando sus procesos y produciendo una disminución en la eficiencia de la organización.

La problemática de las instituciones es variada y difícil de generalizar, pero aunque se diga fácil, el simple hecho de instituir un diseño estructural que haga eficiente a una organización es una de las principales problemáticas de las compañías en el mundo. De tal forma que el diseño de una estructura organizacional que reconozca al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva.

4.1 Lo que se puede decir sobre las estructura organizacional y Sibaté?

Organizar una empresa, entidad o institución radica en dotarla de todos los elementos ineludibles para el perfeccionamiento de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para obtener los objetivos propuestos.

La organización para el desempeño de sus actividades debe contar con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos

sea eficiente, deben existir herramientas o directrices que acceden a apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. (Chiavenato, 2007)

Por ello, la estructura organizacional se hace fácil de entender, ya que son similares a las estructuras de los edificios. Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, transforman en el grado en el que se les da autonomía a los individuos y las semejantes unidades que la conforman. Si se considera a la administración como la fuerza sistemática para que opere una organización, en ese ámbito será obligatorio la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar de manera ágil y eficiente.

Ahora bien es importante aludir que este proyecto está direccionado a un territorio específico ubicado al sur de la capital de país: Sibaté; Sibaté es un municipio joven jurídicamente nace el 28 de noviembre de 1964, cuenta con más de 35.000 habitantes y su población se distribuye un 70% en el área rural y el otro 30% en el área urbana que es la que primordialmente le da la prevalencia a los deportes y el manejo de tiempo libre, esto no quiere decir que en el área rural la actividad deportiva no se manifieste, también cada sector que lo compone realiza sus actividades deportivas como estrategias de socialización y perseverando por alcanzar un buen manejo del tiempo libre y mejor calidad social y humana.

Teniendo en cuenta los anteriores postulados e hilando nuestro objetivo del proyecto queremos referenciar sobre el Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Sibaté (IMDERS), ya que es la institución donde se llevará a cabo nuestro proyecto. En el año 1995 mediante acuerdo N°36 el Concejo Municipal de Sibaté da el uso de sus atribuciones legales y especialmente las conferidas por la Constitución Nacional de 1991 crea el Instituto de Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar, la educación física y se incorpora la actual Junta Municipal de Deportes del Municipio de Sibaté; a partir de esta fecha el IMDERS Sibaté ha venido desempeñándose como una institución descentralizada y oportunamente ha realizado diferentes labores concernientes al deporte, la recreación y la actividad física utilizando políticas de inclusión social; mediante recursos entregados por la Alcaldía Municipal de Sibaté y la Gobernación de Cundinamarca. (Sosa, 2004)

Se han venido gestionando procesos en la búsqueda de la independencia del IMDERS como una institución ajena a la alcaldía Municipal y sus disposiciones según la ley. Pero hasta la fecha sin resultado alguno.

A pesar de su funcionalidad de aproximadamente 20 años no cuentan con una estructura organizacional completa, y generada en documentos oficiales, por lo cual se hace importante hacer la propuesta a través de este proyecto y además consultar conceptos que logren apoyar la creación de algunos modelos que podrían ser guía para la elaboración de los documentos y estatutos oficiales.

Como toda institución busca un mejoramiento en la calidad de sus servicios y por tanto cuenta con unas metas claras para su alcance en este caso la **misión** está encaminada promover el aprovechamiento del tiempo libre la recreación y el deporte formativo competitivo, generando espacios de integración, entrenamiento y bienestar social, contribuyendo a mejorar el desarrollo integral de los habitantes del municipio de Sibaté y su **visión** se acomoda hacia que el Instituto municipal del deporte y la recreación de Sibaté sea reconocido por todos los ciudadanos, gobiernos municipales, departamentales y nacionales, al mostrar los alcances, cobertura y resultados a nivel deportivo y técnico que presentemos a corto y largo plazo en todas nuestras disciplinas deportivas mediante las escuelas y clubes, trabajando con todos los habitantes de nuestro Municipio, generando así un sentido de pertenencia por nuestra institución.

Los principios y valores son:

- **honestidad:** el IMDERS Sibaté y su equipo humano realiza todas sus labores y acciones con convicción y rectitud.
- **respeto:** es quizá uno de los más importantes donde practicamos la igualdad, la cordialidad y la justicia para con los demás.
- **responsabilidad:** cooperamos con la misión institucional en pro de garantizar la calidad de nuestro servicio, generando efectividad en cada una de nuestras acciones diarias.
- **bienestar social:** como instituto de recreación y deportes ofrecemos una amplia programación deportiva, que contribuye a mejorar la salud y las relaciones

interpersonales de los miembros de la comunidad y la sociedad en general. siendo equitativos, sin ningún tipo de discriminación.

- **trabajo en equipo:** el instituto de recreación y deportes trabaja en vínculo siendo ejemplo para todas aquellas personas que hacen uso de nuestros servicios, fortaleciendo procesos de comunicación, competencia e integración con otros.

Dentro de esta caracterización básica sobre el IMDERS y logrando contextualizar al lector en el estado actual de esta institución también cuenta con una **razón de ser** y esta nace de la necesidad de orientar procesos de formación y estimulación de los talentos y aptitudes de los habitantes del Municipio de Sibaté, promoviendo la recreación, el deporte, hábitos saludables y el aprovechamiento del tiempo libre. En conjunto con las diferentes dependencias de la administración municipal buscan fomentar la actividad física como medio para generar espacios de esparcimiento y buen uso del tiempo y recursos dispuestos para tal fin.

Por tanto este proyecto busca que a través de estos insumos mínimos se pueda organizar la estructura del IMDERS generando un impacto positivo y funcional en la medida que cada peldaño que lo componen busque un mejoramiento en la calidad de servicios humanos y materiales que esta institución brinda a la comunidad del municipio.

4.2 PREGUNTA PROBLEMA

¿Es importante la creación de una propuesta de diseño de la estructura organizacional para el instituto municipal de recreación y deportes de Sibaté IMDERS?

4.3 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diseño de propuesta organizacional para el instituto municipal de recreación y deportes de Sibaté (IMDERS), con el fin de mejorar la calidad de servicios prestados a la sociedad.

4.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Crear matriz DOFA como instrumento metodológico para el análisis del diseño actual del funcionamiento del (IMDERS)

- Desarrollar diseño de modelos de referencia organizacional del instituto municipal de recreación y deportes de Sibaté (IMDERS).
- Diseño y propuesta de la estructura organizacional del IMDERS
- Lograr la aprobación del proyecto dentro de la institución (IMDERS) con el fin de poder aplicar la propuesta de diseño.

5 MARCO TEÓRICO.

El desarrollo de modelos de organización convenientes, flexibles, ajustables a las condiciones y exigencias que día a día el mercado y las transformaciones mundiales donde son desarrolladas por los negocios u instituciones llevando a cabo la satisfacción de las partes interesadas, son necesidades que han sido estudiadas, cambian y se conservan en un transcurso de evolución y transformación constante vinculado claramente a los cambios que se dan en la ciencia, las culturas, las necesidades del ser humano.

Desde siempre el objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente pero también lo es crear ingresos a quienes la satisfacen. Nos movemos en un mundo lleno de constantes cambios, la globalización de la economía, el desarrollo de la tecnología, la apertura de los mercados y las exigencias de los clientes son cada vez mayores, es por ello que las instituciones se enfrentan cada día a retos más grandes, en cuanto a disposición en el producto o servicio.

En este contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las instituciones ineficientes e ineficaces, es decir, no productivas, se verán cada vez más amenazadas. Que una institución que presente u ampare su solidez, donde genere empleos, ingresos, innovación, cree una marca y consiga que sus indicadores financieros no se vean afectados negativamente, son ciertas de las responsabilidades que se tiene como gerente de una empresa; su rol de líder se manifestará, entonces, en la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategia de la organización.

Esta estrategia consiente la determinación de las metas y objetivos a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la obtención de los recursos precisos para obtener esas metas; De la misma forma, de que se debe diseñar la reestructuración y el direccionamiento es necesario que cumpla con la secuencia del proceso administrativo para lograr una estructura institucional sólida.

“En el libro Introducción a la Teoría General de la Administración dice que el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, que el Administrador logra mediante su buena gestión de cada una de las funciones administrativas y su nivel de liderazgo el logro de los

objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007)

Ahora bien, encontrando un hilo conductor con el objetivo de esta investigación permite exponer los beneficios que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, así como la descripción de puestos en las empresas, teniendo en cuenta que una adecuada organización cumple objetivos organizacionales, establece métodos para desempeñar las actividades eficientemente de cada trabajador.

Así mismo se sistematiza los recursos con los que cuenta una empresa, se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades, con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores.

5.1 ¿Y que hay sobre las funciones administrativas?

Teniendo en cuenta el anterior postulado es importante aludir sobre las funciones administrativas y el resultado de cada gestión determinará el éxito de la empresa pero para ello, es importante que los miembros de la organización tengan total visión y claridad respecto a la institución a la cual incumben, y a si mismo alcance transferir el dinamismo e interacción del asunto administrativo hacia el equipo de trabajo donde todos sistematizadamente investiguen el logro de las metas establecidas, es decir y en palabras castizas la mirada de todos los individuos que pertenecen a la institución apunte hacia el mismo lado.

El sistema administrativo, gerencial o de gestión se narra a la aplicación del proceso administrativo en la realización efectiva de las organizaciones; percibe las funciones básicas de los gerentes y radica en la aplicación de los conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de recursos, resultados, información y control de actividades. Las funciones de los administradores se convierten en un objeto de gran utilidad dado que facilita el logro de las metas y la eficacia de las organizaciones.

Resaltar la importancia de cada una de las funciones de los administradores como son: **Planeación:** La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones precisas para cumplirlos, y requieren por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la deliberación de cursos futuros de acción a partir de desiguales alternativas. **Organización:** la organización es la parte de la administración que presume el establecimiento de una

distribución intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe responder a la asignación de todas las tareas necesarias para el desempeño de las metas, asignación que debe hacerse a los individuos mejor capacitados para efectuar estas tareas. (Koontz, 2012).

Las funciones administrativas en este proyecto logran ubicar de manera óptima cada función que los individuos u trabajadores del IMDERS deben desarrollar generando unos lineamientos claros para cumplir de manera organizada las metas que se tienen al interior de la institución, además permite la gestión de recursos humanos y materiales los cuales ayudan a un enriquecimiento administrativo del lugar.

5.2 Tipos de estructuras

El diseño de una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la empresa de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos. Por otro lado, aun cuando la empresa esté compuesta por un mínimo de individuos, la concesión de actividades y responsabilidades es importante, así como la limitación de funciones con el objetivo de logra la calidad laboral de cada individuo.

Por medio del diseño de una estructura organizacional se consigue la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, involucra normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente concernidas con los propósitos de la organización”. (Merton, 2002).

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, debido a que

involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

“Estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (Robbins, 2009)

Tomado en cuenta los anteriores postulados al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán definir el trabajo de cada uno de los individuos, instaurando posiciones jerárquicas en las cuales se expliquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de los individuos que constituyen la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados en el postulado de alcance de metas.

5.3 Estructura organizacional

Ahora bien y dándole una continuidad a nuestro objetivo y pregunta de investigación es importante mencionar la manera como debe ser la estructura organizacional de todo tipo de institución, por tanto las características de las empresas se clasifican en complejas y simples ya que en la primera la alta gerencia es sometida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa.

De esta forma se jerarquizan funciones con el propósito de dividir el trabajo y las actividades que se desempeñan en cada puesto para lograr garantizar los objetivos de la organización. Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos. (Chiavenato, 2007)

Existen en la teoría organizacional varios tipos de estructura para lo cual es importante estudiar y de acuerdo a la necesidad que tiene nuestra institución poder clasificar la más importante a la hora de diseñar la reorganización: La primera es la estructura funcional que se caracteriza por un

bajo nivel de departamentalización, y la existencia de extensos tramos de control. El tema del individuo que ejerce la autoridad está centrado en una sola persona y se desenvuelven en pocos niveles de formalización, y a su vez es flexible.

De acuerdo a las características de las empresas se pueden clasificar en complejas y simples ya que en la primera la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de eficiente las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

La organización funcional para cumplir con cada una de sus metas efectúa con varias características, en este aparte mencionaremos una a una de ellas y sus funciones:

- Autoridad funcional o dividida. La autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los miembros a cargo. (Perez, 2007)

Por otro lado haciendo dialogar a los autores sobre este tipo de características encontramos que, Chiavenato menciona algunas ventajas en la organización funcional, entre las que se encuentran las siguientes:

- Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación interdepartamental
- Buena solución de problemas técnicos (Chiavenato, 2007)

Rodríguez a diferencia nos hace encontrar que las imposibilidades u partes negativas para la

construcción de una organización eficaz está en:

- Pérdida de la autoridad en el mando. Se exige obediencia y la imposición de la disciplina.
- Subordinación múltiple. Existe la falta de coordinación en la delegación de autoridad y en la delimitación de responsabilidades. (Perez, 2007)
- Existencia de competitividad, tensión y conflictos entre trabajadores especializados para colaborar en las diferentes áreas de la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.
- Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar. (Perez, 2007)

Por lo tanto, el desarrollo de una estructura funcional en una empresa es factible cuando por ser pequeña, cuenta con un equipo de individuos especializados en las actividades laborales que ejecutan diariamente, y que además informa a un dirigente eficaz, del cual está encaminado hacia objetivos organizacionales comunes muy bien establecidos y definidos.

Otro aspecto principal es aludir sobre “la estructura burocrática ya que es esta la que se encarga de poner en conocimiento y función los roles líderes dentro de la instituciones como piezas claves para la organización, control y ejecución de cualquier tipo de plan”, objetivo u meta que sean proyectados en las mesas de trabajo organizadas, luego entonces se dice que la organización burocrática busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado partiendo de reglas formales. (Petrella, 2007)

La estructura burocrática se define por tareas operativas rutinarias, que se obtienen por medio de la especialización, normas y reglamentos los cuales se encuentran altamente formalizados,

así como las acciones que se agrupan en departamentos funcionales.

La autoridad es centralizada, los trayectos de control son reducidos y la toma de decisiones sigue una cadena de mando, por tanto la burocracia teniendo en cuenta las estructuras y poder, es una forma de organización humana que se basa tanto en la racionalidad, como en la adecuación de los medios para lograr los objetivos establecidos de manera eficaz.

Según la teoría sociológica, la burocracia es una estructura organizativa identificada por tácticas regularizadas, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales.

Otro punto de vista importante de mencionar es que en el trabajo, las reglas son la base para certificar un trato igual para todos los trabajadores, al evitar intromisión de intereses y simpatías personales del empleado, y de esta manera, se resuelvan los problemas y argumentos planteados lo más rápido posible. (Petrella, 2007)

Por lo tanto, el trabajo se concreta por razón de una división claramente establecida de acuerdo a características y habilidades de cada individuo que colabora en la organización, desarrollando con el entrenamiento y capacitación de personal para dedicarse en la actividad a desempeñar, asimismo, los trabajadores deben ser motivados a ejecutar cada actividad por medio de recompensas o incentivos con base en el mérito a su trabajo con el propósito de desempeñar con los objetivos establecidos de la organización.

Las jerarquías

Otra parte importante sobre las características de la organización está orientada hacia la estructura matriarcal que es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2008), “Así mismo esta estructura involucra cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.”

Una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando. En primera medida se

encuentra que existe una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical, y en segundo plano se evidencia que es una disposición horizontal que armoniza al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para establecer un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo de trabajo.

El efecto de la estructura matricial consiste en separar algunas actividades de la organización en proyectos que luego compiten por la asignación de personal y otros recursos. (Keith, 1999) Esto en cuanto “al tipo de roles y ejecución dentro de la institución buscando garantizar un trabajo óptimo, es evidente que la estructura matricial logra ser un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo”. Otra ventaja de la estructura matricial es que otorga a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Por tanto genera un impacto en la economía del proyecto u plan ya que sólo se le asigna la cantidad exacta de individuos necesarios, se evita la duplicación innecesaria, garantizando ganancias económicas u gestionando recursos que se adapten a la necesidad.

Ejemplos de algunas ventajas de la estructura matricial son las siguientes debido a que generan gran impacto dentro de la institución a la hora de ponerlas en funcionamiento.

- Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación interdepartamental
- Buena solución de problemas técnicos. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 1999)

La institución se adapta compatiblemente a sus funciones internas y a las utilidades y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta la cual es utilizada por la organización cuando desea conseguir los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

Toma de decisiones

Retomar la discusión teórica sobre la centralización y descentralización en la toma de decisiones también cumple un papel muy importante ya que es en esta aspecto donde los roles

ejercidos dentro de la institución se ven evidenciados en la utilidad y ejecución de las tareas asignadas para la buena funcionalidad de la institución y además la optimización humana, ahora bien el transcurso de descentralización en las empresas se muestra cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la institución, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 1999)

Coincidiendo con Chiavenato que es el autor que más aplica a la necesidad de nuestro Proyecto también nos hace evidenciar en la toma de decisiones el tema de los factores a Implementar desde la descentralización

- Tamaño de la organización.
- Tipo de negocio de la organización.
- Tendencias económicas y políticas del país.
- Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas.
- Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- Facilidad en la información, que permita la toma de decisiones.

Es evidente que los avances tecnológicos, la intensificación de las comunicaciones, así como la transformación de las cadenas de producción y los mercados en impulso requieren variabilidad, rapidez y precisión en las decisiones, lo que es inadmisibles de obtener si toda la autoridad se agrupa en un solo ejecutivo en la cima de la institución, es decir debe existir un división y trabajo en equipo, garantizando que esta división del trabajo genera un orden en las labores que sean determinadas dentro de las metas propuestas en la institución, además los roles específicos logran que cada individuo se personifique de su trabajo de manera óptima y de lo mejor, generando así que cada función realizada cumpla con los requisitos y apunte a una mejor calidad de servicio, la división de trabajo además permite que los individuos y la empresa tengan una administración adecuada en todos sus sentidos: económicos y humanos, es la forma más adecuada de tener una gestión que avance en la utilidad de cada producto.

Por otro lado, “el incremento de la empresa es una señal que visibiliza fortaleza y sobrevivencia de la misma, y así se halla que ante estos representantes que afectan el desarrollo de la empresa, una estructura descentralizada aprueba que las decisiones sean tomadas por las unidades ubicadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando una considerable ampliación de eficiencia². (Chiavenato, 2007). Mencionar algunas ventajas de la centralización es importante para reconocer el paso a paso este tipo de característica.

- Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.
- Accede aumentar la eficiencia, rindiendo mejor el tiempo y la aptitud de los trabajadores, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo.
- Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto solicita el establecimiento de una estructura organizacional bien definida, además de políticas de la compañía que determinen hasta qué punto las unidades subsidiarias pueden tomar sus decisiones.
- Admite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo corriente, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales en vez de simple especialistas en producción, en ventas, en finanzas o en recursos humanos.

Teniendo en cuenta las anteriores perspectivas se evidencia que la descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma ocupación logran reducir este problema. Igualmente, cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda a deliberar que ya no es obligatorio pedir asesoría de los administradores que se encuentran en la cima de la organización causando desequilibrio en la toma de decisiones.

Por lo tanto, al llevar a cabo la descentralización, se debe predecir la preparación necesaria en los trabajadores para evitar confusiones de responsabilidad en sus acciones, así como una delegación

paulatina de funciones, probando con regularidad el desempeño de los trabajadores con el fin de certificarse de que las funciones evidentes fueron satisfactoriamente asimiladas, antes de delegar nuevas funciones.

La centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización y reduce la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos.

Llevando a cabo una coherencia con todos los aspectos que hacen parte de la estructura organizacional de una institución y en conformidad de cumplir el paso a paso de cada característica u función también es importante hablar de la motivación laboral ya que es un elemento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y el éxito de la institución.

Es por eso que aunque en la institución existan programas de cambios y evolución continua y no se cause una adecuada motivación en los trabajadores, como consecuencia se perderá la comunicación y no se lograra alcanzar los objetivos establecidos, debido que la participación, adaptación y propuesta del trabajador será dada desde su asertividad con su entorno laboral.

“El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de su tarea” (Keith, 1999).

Por lo tanto, un elemento substancial dentro de la motivación hacia el personal es llevar a cabo un apropiado método de comunicación. El teórico Keith nos acerca a un enlistado de dos tipos de motivadores que se pueden presentar en los empleados dentro de toda institución que busque trabajadores óptimos.

- “Motivadores intrínsecos. Son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuentemente inmediata entre trabajo y satisfacción”.
- Motivadores extrínsecos. Son las retribuciones externas, que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa en el momento de

ejecutarlo”. (Keith, El comportamiento humano en el trabajo, 2003)

De acuerdo a los desiguales tipos de motivadores es trascendental que en una institución, los empleados se sientan reconocidos con los objetivos de la institución, y así se trabajará para un mismo fin. El tomar en cuenta sus propuestas y darles a conocer sus frutos en su trabajo, dará como consecuencia una motivación para realizar sus funciones de manera eficiente.

Estructura Orgánica

Otra perspectiva vital a la hora de hablar de organización en las empresas es mostrar cómo se logra establecer una estructura orgánica, en la cual se constituyen cargos y funciones administrativas, así como las normas y reglamentos de la organización. Asimismo, consiente la obtención de los objetivos primordiales de la empresa de manera eficaz y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo y se establecen canales de comunicación entre los trabajadores y directivos.

“Organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 1999)

Por lo tanto toda institución le incumbe desempeñar un sistema constituido y cohesionado en que las partes se interrelacionen estrechamente para alcanzar los objetivos.

La jerarquización en este tipo de organización y reestructuración cumple un papel muy importante teniendo en cuenta que es la disposición de las funciones de una institución por orden de rango, grado o importancia, asociados de acuerdo con el grado de autoridad y compromiso que posean, independientemente del oficio que realice.

Jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en una organización. (Kossen, 1995), en cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. “La compensación jerárquica personifica, esencialmente, la determinación de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la institución”.

La división del trabajo se separa y delimitan actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. La división del trabajo dependerá del sistema técnico que utilice la organización, y promueve la especialización en el trabajo con el fin de aumentar la eficiencia en las labores de la organización.

“La eficiencia e integración de esfuerzos se logran mediante la división del trabajo”, (Keith, El comportamiento humano en el trabajo, 2003) Consecuentemente, mediante la división del trabajo se fundan niveles de autoridad, niveles funcionales y se da la delegación de potestad. Así mismo, se certifica la eficacia al efectuar las actividades designadas, la selección y preparación de personal es más coordinada, los trabajadores son más eficientes en su trabajo y por lo tanto, la productividad crecienta.

Hablar también del trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno. (Colombo, 2002)

Uno de los aspectos importantes, es la “habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas” (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2008), al formalizar el trabajo en equipo, se contribuye información, conocimientos y experiencia desde la adecuada perspectiva de los trabajadores, y para llevarse a cabo dichas acciones, es preciso que los trabajadores, opinen, escuchen, negocien, se integren y den su punto de vista sobre lo que encuentran dentro de la institución, puesto que son ellos quienes en su desarrollo de labor diario encuentran las necesidades u puedan proponer aspectos que sean para un desarrollo novedoso y creativo dentro de la empresa.

Los equipos de trabajo laborales presentan un ciclo de vida que son los siguientes:

- Formación. Los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse y dirigen su atención a las tareas del grupo.

- Confrontación. Los participantes compiten por estatus, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.
- Normalización. El grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten.
- Rendimiento. El grupo madura y aprende a manejar retos complejos.
- Despedida. Se disuelven las relaciones sociales intensas. (Keith, El comportamiento humano en el trabajo, 2003)

Luego, se debe contar con una coordinación que sistematice la dirección del grupo, con el propósito de satisfacer conflictos internos, ya que al resolver un conflicto se establece un paso más hacia el afianzamiento del grupo como equipo. De lo contrario, los conflictos no resueltos sobresaltarán progresivamente y serán evidenciados en el desempeño y productividad del grupo, a tal grado que forme una dispersión de grupo.

5.4 Comunicación y organización

La comunicación dentro de la organización es un factor clave para lograr objetivos, metas y planes, dado que al concebir una comunicación efectiva el compromiso de los trabajadores se optimizara de forma continua y se conservará una relación más estrecha ente trabajador y Gerente.

Con base a las necesidades de información intrínsecamente de una institución, concurren dos tipos de comunicación de las cuales se mantiene informado al personal con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

- Comunicación Formal: Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

Comunicación descendente. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transferir instrucciones y órdenes en base a las diligencias que

se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Comunicación ascendente. Se desarrolla en los niveles bajos de la empresa. Comienza en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

- La comunicación Informal no está planificada. Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación organizacional. (Serrano, 1982)

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra”. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, 2000), así mismo este autor alude que para una pulcra comprensión de la comunicación es obligatorio tener en cuenta tres elementos, los cuales son:

- Dato. Registro de determinado evento o suceso.
- Información. Conjunto de datos con determinado significado.
- Comunicación: Se presentan cinco elementos fundamentales tales como el emisor cuya función es emitir el mensaje. Transmisor o codificador el cual codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal, en el cual se establece el contacto entre la fuente y el destino. Finalmente, por medio del receptor se decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino, el cual es la persona a la que se le envió el mensaje.

5.5 Comunicación Humana

Cuando se trata de “comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas”.

(Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, 2000)

En el proceso de comunicación se muestran ciertos obstáculos que circunscriben o distorsionan la información y dificultan una comunicación eficiente, se expresa que las barreras intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, 2000)

Para este autor las barreras en la comunicación son las siguientes:

- Barreras personales: Las barreras más comunes en el trabajo son la escucha deficiente, emociones, motivaciones y los sentimientos personales.
- Barreras físicas: Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.
- Barreras semánticas: Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación.

Consiguente, es inevitable que en una empresa la información suministrada al personal sea de forma oportuna, clara y precisa, por razón de una comunicación eficaz se logra cumplir con los objetivos y metas establecidas. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2008)

5.6 Responsabilidades en el trabajo

Siguiendo las líneas y dándole un hilo conductor a nuestro marco teórico es fundamental relatar sobre “la descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther, 2008) De acuerdo a este autor una descripción de puestos contiene los siguientes elementos básicos:

- Código: indica el departamento al que pertenece el trabajador si es que esta sindicalizado y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: Determina cuando se actualizó la descripción por última vez.
- verificada por el departamento de recursos humanos para analizar el desempeño del

trabajador y proporcionar realimentación.

- Resumen del puesto y sus responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.
- Aprobaciones
- Especificaciones del puesto
- Niveles de desempeño del puesto
- Conclusión del análisis del puesto: Definición del perfil del puesto.

5.7 El rol del gerente y como se legisla.

Consiguientemente, el Gerente que está a cargo de la institución compromete amparar una red de comunicación efectiva, y para llevarla a cabo, debe hacer uso de canales convenientes para transmitir información, atienda los intereses de sus trabajadores, este abierto para reconocer nuevas ideas y recomendaciones, ya que al alcanzar una buena comunicación abrevia errores laborales y mantiene a los empleados enterados acerca de decisiones y funciones que toma la administración fundando en ellos un sentido de pertenencia y motivación laboral.

Finalmente de acuerdo a la literatura estudiada, se concluye que una estructura organizacional aprueba la asignación, coordinación y control para la elaboración de tareas por razón de la asignación de funciones que se desempeñan en cada puesto.

Se debe analizar cada uno de los puestos, para aprobar la posibilidad de conquistar todas las características e información referente a cada uno de los cargos, con la finalidad de poder instaurar una descripción y especificación de cada puesto, y a su vez facilitar la base para unificar los subsistemas que conceden la gestión de los recursos humanos.

5.8 División del trabajo

La división de trabajo beneficia a formar las tareas proporcionadas a cada trabajador de la empresa con la finalidad de proveer el trabajo evitando la duplicidad. Los objetivos se obligan a ser verificables, precisos y realizables.

Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona, y de la misma manera se debe fijar el área de autoridad de cada persona, así como responsabilidades y actividades a desempeñar.

Al delegar funciones, se deben definir de manera clara las actividades para cada empleado, de la misma manera, es obligatorio que el objetivo a cumplir quede claramente entendido por los trabajadores, para lograr resultados eficientes y al mismo tiempo, se debe inspeccionar la actividad o tarea que se instituyó a cada individuo con el propósito de motivar al personal y poder desempeñarse en su trabajo de forma eficaz obteniendo de esta manera que todos trabajen para un mismo fin.

Una correcta organización ayuda a alcanzar los planes y metas establecidas, ya que el exceso de niveles es costoso y puede problematizar la planificación y el control de las actividades de la empresa.

Al mismo tiempo es importante que un director solo deba tener exclusivamente a los empleados que ciertamente pueda supervisar, de lo contrario la supervisión será ineficiente y el desempeño de los trabajadores no será el adecuado.

Además, la unificación del personal a la empresa debe establecerse en conocimientos actualizados, y sembrar el desarrollo de habilidades de cada trabajador para destinar el conocimiento con ideas innovadoras y creativas, y de esa manera lograr con los objetivos de la organización.

Clima organizacional

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia formar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma. (Chiavenato, 2007)

Se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir a los talentos internos de la empresa que llevan a despertar disímiles clases de motivación en los miembros. Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de

una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (Chiavenato, 2007)

“Cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”. (Filion Jaques Louis, 2011)

En otras palabras es ineludible que el gerente tome el empuje para crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores, ofreciéndoles la confianza para opinar sin miedo a equivocarse, por medio de una comunicación efectiva.

“Un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (Loor, 2017)

Luego entonces podemos decir que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños.

Las organizaciones son las facultadas de la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desenvuelven las características del Clima Organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.

- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

5.9 Escalas del Clima Organizacional Según Fernández

Cuando un individuo concurre a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de representaciones preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué alcanza, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, éstos preconceptos reaccionan frente a otros factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a Escalas

Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está identificado” con la tarea que realiza.

Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está proporcionando su trabajo.

Sprint: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. **Intimidad:** Los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, dicha relaciones se fortalecen no solo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que admite que el empleado complazca y valore su trabajo. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea. **Alejamiento:** Se refiere a un proceder administrativo caracterizado por miento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Énfasis en la producción: Se describe al comportamiento administrativo diferenciado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer

mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. (Tabare, 2004).

Cada escala aquí señalada logra que dentro de la institución exista un paso a paso que determine la ubicación y el rol ejercido por cada individuo tenga un propósito claro para cumplir con todas las reglas u metas que sean propuestas desde la parte gerencial, buscando un óptimo espacio laboral y garantizando una calidad de servicios prestados a la comunidad, dentro de la investigación permitirá tener un horizonte claro y logra una gestión administrativa.

6 METODOLOGIA

Este proyecto es un proyecto de gestión, que identifico a través de una etnografía empírica varias deficiencias al interior del IMDERS, entre esas la falta de la estructura organizacional, por tanto nace la necesidad de crear esta propuesta, pero adicional a ello esta gestión busca ser aprobada por la alcaldía municipal de Sibaté, espacial mente por el director ejecutivo del IMDERS, generando así un espacio de oportunidad y aplicación del proyecto. (Anexo 1)

Este proyecto contiene en su ejecución una propuesta de proyecto y un proyecto en gestión, es decir tiene dos etapas, para la propuesta de proyecto adjuntaremos aquí el documento como antecedente y aplicación de esta metodología y como segundo la metodología que hemos creado para realizar si es aprobada que se divide en tres etapas que son las siguientes:

- Situación actual del IMDERS
- Diseño de modelo de referencia del IMDERS
- Diseño y propuesta de la estructura organizacional IMDERS

Cada una de estas etapas incluyen una serie de pasos a desarrollar, sin embargo previo a la descripción de la metodología hay un paso de suma importancia al que hemos definido como: **Conocer al decisor y a su organización**, ya que para ello es fundamental responder las siguientes preguntas:

6.1 ¿Quién es el decisor?

La relación facilitador decisor debe ser plena en todos los sentidos (comunicación, asociación, control, etc). Para ello es importante conocer el status jerárquico del decisor y la influencia que tiene sobre el resto de los participantes.

Es común que el proyecto de diseño organizacional encargue a un grupo de directivos, de tal forma que se crea el denominado equipo supervisor. Y también que el miembro de mayor jerarquía en la organización lidere el proyecto.

6.2 ¿La información acerca de la organización está disponible y documentada?

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura organizacional definida, aunque no siempre documentada como es el caso puntual de la institución objeto de estudio de este proyecto es decir el IMDERS Para lograr un primer acercamiento con la organización, es necesario establecer el marco conceptual sobre el cual opera. Los documentos más importantes para establecer el marco conceptual de la organización, son:

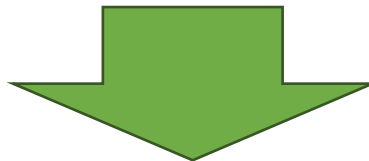
- Diseño actual de la estructura organizacional (organigrama)
- Manual de organización Cuando las organizaciones son de reciente creación o no planean su crecimiento, es común que no cuenten con información que ayude a entender cómo están organizadas.

Las respuestas a las preguntas antes mencionadas deben documentarse para evitar confusiones futuras y evitar trastornos en el proyecto.

7 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA PARA DIAGNOSTICAR Y DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1 ETAPA I: Diseño de diagnóstico de la situación actual del IMDERS (DOFA)

Diseño de estructura organizacional actual y Financiera



Paso 1. Estructura Organizacional y su medio

- Identificar los objetivos organizacionales (Visión-Misión)
- Identificar la estructura organizacional y jerarquías con que opera

- Conocer e identificar duplicidades en el Manual de organización (áreas y funciones)
- Marco legal
- Posicionamiento y estrategias.

Pasó 2. Situación financiera

- Ingresos promedio (anuales, mensuales, por temporada, etc.)
- Principales fuentes de ingresos
- Plan de negocio y presupuesto (proyecciones de crecimiento)

Paso 3. Identificar la problemática (DOFA)

- Identificar factores internos y externos que afectan a la organización.

8 MATRIZ DOFA

QUE ES UN DOFA?

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, apuntan a fortalezas, oportuidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA reside en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportuidades y amenazas.

Equivalentemente es una herramienta que puede especularse sencilla y que consiente alcanzar una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) instituyen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportuidades y amenazas. ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades? Una fortaleza de la organización es uan función que ésta ejecuta de manera adecuada, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). (Ponce, 2007)

Otro aspecto reconocido como una fortaleza son los recursos estimados valiosos y la misma capacidad profesional de la organización como un logro que ofrece ésta o una circunstancias favorables en el medio social.

Una debilidad se concreta como un factor que hace frágil a la organización o estrictamente una acción que la empresa ejecuta en forma deficiente, lo que la instala en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, los contenidos, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos ordinarios, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). (Ponce, 2007)

El análisis FODA, una vez reconocidos los aspectos fuertes y débiles de una organización se incumbe provenir a la evaluación de ambos. Es importante acentuar que algunos factores disfrutan mayor predominio que otros: mientras que los aspectos estimados fuertes de una organización son los diligentes competitivos, los débiles son los pasivos además competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la institución ejecuta de la mejor manera, indiscutiblemente alternando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992). (Ponce, 2007)

Identificar oportunidades y amenazas Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de representación externa no controlables por la organización, pero que figuran mecanismos potenciales de crecimiento o mejoría. La conformidad en el medio es un factor de gran calidad que permite de alguna forma moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la institución, pero que personifican fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

APLICACIÓN DE LA MATRIZ

DO

D1+O2: Debido a que en la actualidad no tiene ningún manual de la empresa, contar como una oportunidad que se pueden llegar a implementar con la ayuda de los apoyos financieros de los patrocinadores y socios.

DA

D1+A1: Considerando que no contamos con ningún manual debemos tener en cuenta que los problemas del clima también van a perjudicar al trabajo y desempeño normal del instituto de recreación y deportes de Sibaté y tener alternativas para trabajar.

FO

F1+O1: Teniendo en cuenta que el instituto de recreación y deportes de Sibaté ofrece diferentes programas de deportes extra-escolares podemos contar con él con el compromiso del municipio en la participación de estos programas y sea de su total agrado.

FA

F1+A1: Analizando que el instituto de recreación y deportes ofrece diferentes programas tener en cuenta cuando hayan climas que no nos permitan trabajar normalmente en el aire libre tener alternativas para trabajar en salones o espacios cerrado.

8.1 ETAPA II: Diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional

Diseño de Pasos para construir el modelo de referencia



Paso 1: Formular la Visión-Misión

- Identificar la idea a futuro que motiva a la organización
- Identificar los productos u servicios de la organización
- Identificar las necesidades de los clientes
- Definir la imagen pública de la organización

Paso 2: Construir el perfil de actuación de la organización

- Identificar los conceptos relacionados a la Visión – Misión
- Plantear y relacionar los objetivos con los conceptos de la Visión-Misión
- Diseñar la matriz de configuración que relaciona a la Visión-Misión con los conceptos y objetivos

Paso 3: Construir la configuración de la organización

- Diseñar la matriz de funciones y objetivos
- Diseñar la matriz de responsabilidades
- Diseñar la matriz de área y resultado u producto
- Estructurar la matriz de presupuesto.

8.2 ETAPA III: Definición de la propuesta de la estructura organizacional

Pasos para construir el diseño de la estructura organizacional



Paso 1: Elaborar Manual de Organización

- Elaborar Organigrama (Áreas y jerarquías)
- Integrar el resultado de la Etapa 2 y elaborar el Manual de Organización

Paso 2: Presentar resultados, conclusiones y recomendaciones

- Identificar las ventajas y desventajas de la estructura organizacional propuesta
- Resumen de los problemas que tienen solución o disminuirá su impacto con la nueva estructura y aquellos que posiblemente persistan en la organización
- Recomendaciones de implementación

9 DISCUSIÓN

Esta discusión va encaminada entorno a el diseño como una herramienta estratégica para la organización del IMDERS debido a que en la búsqueda documental encontramos una falencia vital para la parte administrativa de la institución y es por esto que nace la necesidad u propuesta de realizar el diseño de la estructura organizacional, teniendo en cuenta este punto de vista es relevante aludir que se hizo una observación de manera empírica donde se puede determinar una pregunta con claridad y es si vale la pena el diseño y por supuesto que tiene relevancia en la elaboración del marco teórico se encuentra con gran preponderancia la situación actual de las organizaciones y cada una de sus funciones como debe ser desempeñada, llevando a cabo dicho resultado surge como otro punto clave de este proyecto realizar una metodología de tres etapas que logran determinar cada paso a paso que nos sugiere la teoría y logrando una coherencia con la práctica.

Luego entonces más allá de obtener unos resultados nos hemos enfocado en realizar una propuesta que sea clara y congruente para el IMDERS, generando un impacto propositivo y positivo para el mismo, buscando además que esta propuesta de proyecto de investigación y diseño genere dentro de la institución un cumplimiento de metas y se gestionen recursos humanos y materiales como aprovechamiento de cada función que este propuesta, adicional a ello es también de gran importancia retomar el tema de la división de funciones y roles dentro de la organización ya que buscare que cada funcionario tome un poder dentro del IMDERS y por tanto cada paso a paso de nuestra metodología tendrá como éxito en los resultados.

10 DISEÑO PROPUESTA

10.1 MISIÓN

Promover el aprovechamiento del tiempo libre la recreación y el deporte formativo-competitivo, generar espacios de integración, entrenamiento y bienestar social, contribuyendo a mejorar el desarrollo integral de los habitantes del municipio de Sibaté.

10.2 VISIÓN

El Instituto municipal del deporte y la recreación de Sibaté será reconocido por todos los ciudadanos, gobiernos municipales, departamentales y nacionales, al mostrar los alcances, cobertura y resultados a nivel deportivo y técnico que presentemos a corto y largo plazo en todas nuestras disciplinas deportivas mediante las escuelas y clubes, trabajando con todos los habitantes de nuestro Municipio, generando así un sentido de pertenencia por nuestra institución.

10.3 PRINCIPIOS Y VALORES

- **HONESTIDAD:** el IMDERS Sibaté y su equipo humano realiza todas sus labores y acciones con convicción y rectitud.
- **RESPECTO:** Es quizá uno de los más importantes donde practicamos la igualdad , la cordialidad y la justicia para con los demás..
- **RESPONSABILIDAD:** Cooperamos con la misión institucional en pro de garantizar la calidad de nuestro servicio, generando efectividad en cada una de nuestras acciones diarias.
- **BIENESTAR SOCIAL:** Como instituto de recreación y deportes ofrecemos una amplia programación deportiva, que contribuye a mejorar la salud y las relaciones interpersonales de los miembros de la Comunidad y la Sociedad en general. Siendo equitativos, sin ningún tipo de discriminación.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** El instituto de recreación y deportes trabaja en vínculo siendo ejemplo para todas aquellas personas que hacen uso de nuestros servicios, fortaleciendo procesos de comunicación, competencia e integración con otro.

10.4 RAZÓN DE SER

El IMDERS SIBATE, nace de la necesidad de orientar procesos de formación y estimulación de los talentos y aptitudes de los habitantes del Municipio de Sibaté, promoviendo la recreación, el deporte, hábitos saludables y el aprovechamiento del tiempo libre. En conjunto con las diferentes dependencias de la administración municipal buscan fomentar la actividad física como medio para generar espacios de esparcimiento y buen uso del tiempo y recursos dispuestos para tal fin.

11 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>-El instituto de recreación y deportes ofrece diferentes programas deportivos extraescolares.</p> <p>-Personal profesional capacitado para el trabajo.</p> <p>-Instalaciones del municipio de Sibaté para utilización libre.</p> <p>-Capacidad individual y personal para el desarrollo del cargo.</p> <p>-Existencia de un grupo interdisciplinario al servicio del instituto.</p> <p>-Trabajo en equipo para desarrollar actividades puntuales.</p> <p>-</p>	<p>-No tiene ningún manual de los requeridos.</p> <p>-Aspecto legal y administrativo del instituto.</p> <p>- funciones dispersas</p> <p>- no se cuentan con programas establecidos de acuerdo con los perfiles profesionales</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Total apoyo del municipio	-problemas de clima y lluvias
-Patrocinio - financiero.	-estructura económico. (Inflación)
-Medios de comunicación.	-recursos del municipio mal administrados
-Salud.	- La poca inversión privada
-Aumentar la oferta de programas recreo-deportivos.	-La ausencia de una visión integral del deporte, la recreación y la actividad física por parte de los gobernantes de turno.
-Aumento de seguridad en los procesos administrativos.	
-Becas universitarias para estudiantes jóvenes con potencialidades deportivas.	
-El apoyo de la administración departamental Al instituto.	
-El entorno paisaje que rodea al instituto.	

12 ESTRATEGIAS

- Como organización debemos analizar las falencias de la estructura financiera del instituto de recreación y deportes de Sibaté implantado un análisis estratégico como parte inicial para que nos diga las falencias de la empresa y podamos realizar la intervención en ella misma.
- Analizar los diferentes socios vinculados desde que se creó el instituto de recreación y deportes de Sibaté, para analizar un nuevo desarrollo de ella misma ya que estos puede ser indispensables para la intervención de la mejora de la estructura como tal del instituto de Sibaté.

- Mirar y analizar los recursos que tiene el instituto de recreación y deportes de Sibaté disponible para así poder intervenir en su estructura financiera para mejorar los ingresos de ella misma.
- Manejar un orden jerárquico de la empresa y los puestos de trabajo para así hacer la intervención y hacer el análisis para definir el perfil como tal del profesional que requiere la empresa.
- Partiendo del análisis de cada puesto de trabajo mirar sus obligaciones y deberes a las cuales debe cumplir en el instituto de recreación y deportes de Sibaté de acuerdo en el cargo que se encuentre, y cuando tiene personal a cargo establecer deberes que deben cumplir.
- Implantar los manuales de organización y de funciones de la empresa para manejar un conducto regular en toda la estructura de la empresa.
- Mantener los procesos con la vinculación de la alcaldía del municipio para que la intervención del instituto logre ser mejorado en su estructura financiera y su organización en general en el instituto de recreación y deportes de Sibaté.

13 OBJETIVOS

13.1 OBJETIVO GENERAL

EL instituto de recreación y deportes de Sibaté tiene como objetivo general brindar la orientación dedicada a promover la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre. En estos ascensos se trabaja en especial sobre la fuerza física y mental, actividad deportiva y recreativa dirigida a personas con o sin experiencia.

13.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar la práctica de las diferentes ramas deportivas y la recreación de los habitantes del municipio de Sibaté, buscando la construcción de valores y principios de convivencia social y grupal.
- Brindar servicios y apoyo deportivo tanto en el área urbana como en el área rural del municipio.
- Utilizar adecuadamente los escenarios recreo-deportivo ya existente en el municipio de Sibaté y brindarles trabajos con formación específica en todo el tiempo que vamos a trabajar.
- Promover hábito recreo-deportivo en los niños niñas y jóvenes del municipio de Sibaté buscando el mantenimiento de la salud física y mental.
- Trabajar en conjunto con la Alcaldía Municipal para fortalecer los programas preventivos en contra del consumo de la droga para la formación de personas integras.
- Ofrecer a los niños niñas u jóvenes del instituto de recreación y deportes de Sibaté, la formación deportiva utilizando un proceso pedagógico-practico que asegure en forma permanente el progreso de estos mismo.
- Lograr cobertura del 100% de la demanda de la población con necesidades que mediante nuestros programas y actividades podamos cubrir.

14 RECURSOS

El IMDERS cuenta con recursos tanto materiales como humanos que le permiten el óptimo funcionamiento en las actividades desarrolladas y por desarrollar.

14.1 RECURSOS HUMANOS

Se cuenta un equipo humano profesional en cada una de las áreas que lo conforman, brindado así un servicio de calidad y con el compromiso de obtener resultados a gran escala. El equipo de trabajo está conformado por:

- Director Ejecutivo
- Tesorero
- Coordinador de Programas
- Secretaria
- Fisioterapeuta
- Instructores profesionales de los diferentes deportes
- Almacenista
- Auxiliares de mantenimiento y servicios generales

Todos con vocación de servicio a la comunidad.

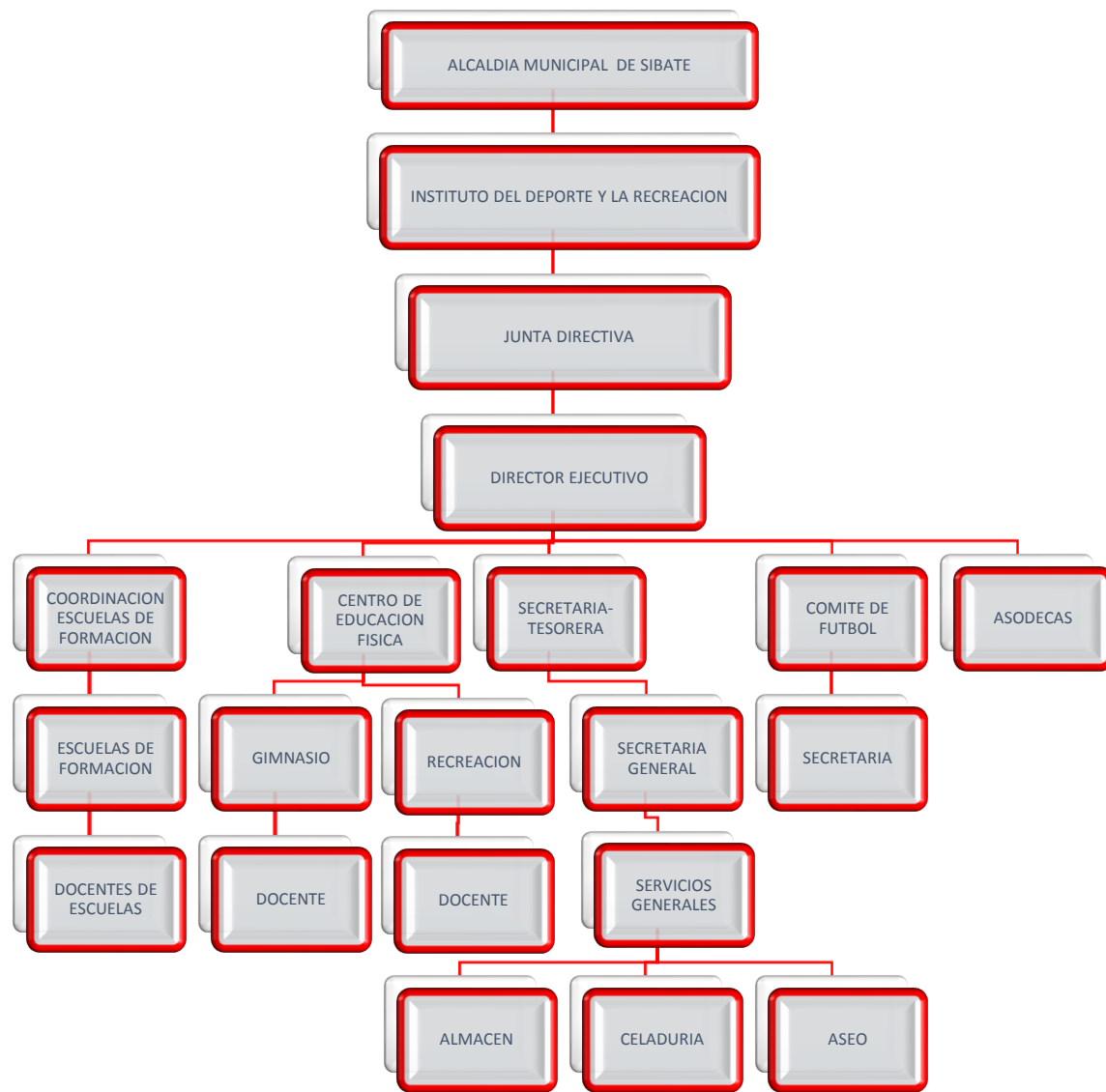
14.2 RECURSOS MATERIALES

Contamos con distintos escenarios deportivos dispuestos para toda la comunidad:

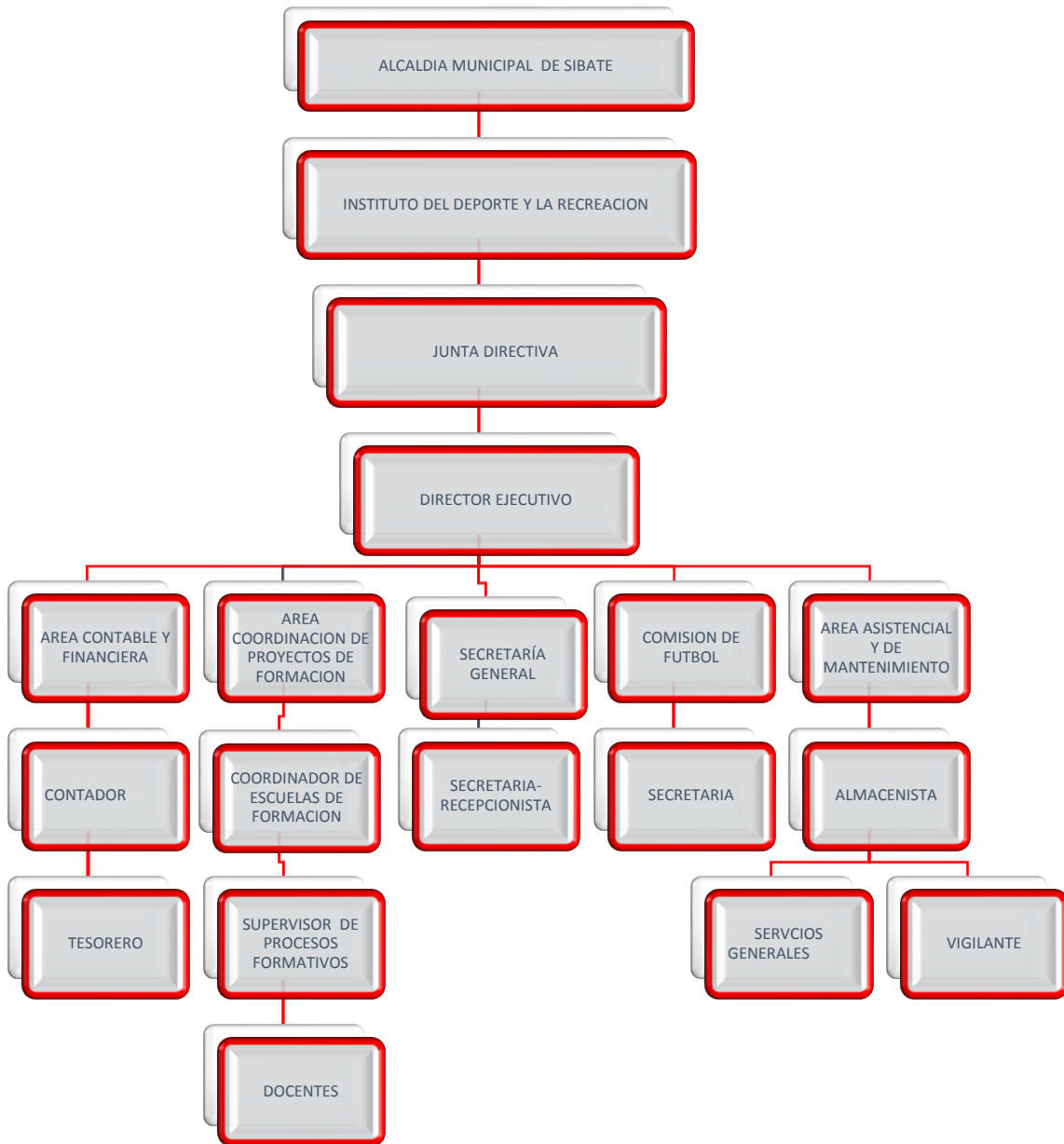
- Coliseo del Deporte
- Estadio de Fútbol 28 de noviembre
- Canchas sintéticas cubiertas (aproximadamente 12)
- Canchas de fútbol
- Pista Atlética
- Pista de patinaje artístico y de velocidad

- Canchas de tenis
- Gimnasio
- Campo de tiro (arco y rifle)
- Parques ecológicos
- Bioparques

1 ORGANIGRAMA



1.1 PROPUESTA DE CAMBIO



15 MANUAL DE FUNCIONES

15.1 DIRECTOR EJECUTIVO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
Denominación del Empleo:	DIRECTOR EJECUTIVO
Número de Empleos:	1
Dependencia	DIRECCION GENERAL
PROPOSITO PRINCIPAL	
Definir las políticas, estrategias y directrices de la entidad, para desarrollar con eficiencia y oportunidad la misma institucional en el cumplimiento de las disposiciones legales y los objetivos corporativos.	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Representar legalmente al IMDERS en todos los actos que se deriven del ejercicio Representar legalmente al IMDERS en todos los actos que se deriven del ejercicio.2. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la Institución, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas, conforme a los criterios establecidos por la Ley, la Alcaldía y el Consejo Directivo.3. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Institución de acuerdo con los planes, programas y proyectos establecidos.4. Ejercer por sí mismo o mediante apoderado, la representación Judicial o Extrajudicial del IMDERS.5. Diseñar y someter a estudio, discusión y aprobación del Consejo Directivo el anteproyecto del presupuesto acompañado de los informes o proyectos de ejecución y los planes y programas requeridos por el Plan de Desarrollo y los exigidos para la organización administrativa.6. Administrar y velar por la correcta utilización y aplicación de los bienes y recursos físicos, patrimoniales, financieros y de personal del IMDERS emitiendo los actos administrativos necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de la Entidad.7. Nombrar, remover, administrar y evaluar el desempeño del personal de acuerdo con las disposiciones vigentes y organizar las movilizaciones internas de la Planta Global, de acuerdo a las necesidades del servicio y el logro de la misión y objetivos del Instituto.8. Rendir los informes que le sean solicitados por el Consejo Directivo del Instituto, la Alcaldía Municipal y demás autoridades competentes.9. Ejecutar las decisiones del Consejo Directivo, dictar los actos administrativos que le correspondan y realizar las actividades conducentes al cumplimiento de la misión y objetivos del IMDERS.	

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Los planes y programas implementados en la entidad contribuyen al mejoramiento del servicio y al logro de una gestión pública eficiente.
2. Los recursos que maneja el INDERBU, son ejecutados con altos criterios gerenciales con el fin de optimizar su utilización.
3. Los informes presentados a los entes de control, alcaldía municipal y concejo municipal son oportunos, confiables y fidedignos, los cuales permiten conocer el estado de la entidad y su actividad financiera.
4. La ordenación del gasto se ejecuta con responsabilidad de conformidad a las normas presupuestales, administrativas y de contratación vigentes.

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Normas sobre la administración pública. (Administrativa, Contratación y Presupuestal).
2. Sistema Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.
3. Plan Nacional del Deporte.
4. Plan Nacional de Desarrollo Juvenil.
5. Plan de Desarrollo Municipal.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación	:	Título Profesional Universitario en áreas Administrativas, Sociales, Económicas, Educativas o Jurídicas.
Experiencia	:	Cuatro (4) años de experiencia profesional relacionada

15.2 TESORERO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

Denominación del Empleo:	TESORERO GENERAL
Número de Empleos:	1
Dependencia	TESORERIA
Jefe Inmediato	DIRECTOR EJECUTIVO

PROPOSITO PRINCIPAL

Desarrollar el proceso de la Tesorería del IMDERS, con responsabilidad, transparencia y oportunidad, de conformidad al Manual de Procedimientos y a las disposiciones legales vigentes.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

FUNCIONES ESPECÍFICAS

13. Elaborar y controlar el Plan Anual de Cuentas en coordinación con el área encargada de la contabilidad del Instituto.
14. Elaborar, ejecutar y controlar, el plan anual Mensualizado de caja PAC, como un instrumento técnico de la gestión de tesorería.
15. Colaborar a petición del Subdirector en el manejo financiero.
16. Elaborar los registros de ingresos y egresos, de manera oportuna en los libros de bancos y responder por su conservación y veracidad de la información contenida en ellos.
17. Manejar con eficiencia, eficacia y oportunidad, el aplicativo de Tesorería del paquete financiero de la entidad.
18. Guardar la debida reserva de los asuntos internos de la entidad relacionados con el cargo.
19. Recibir fondos de entidades oficiales o particulares consignándolos y respondiendo por su custodia, así como de valores o dineros encomendados a su cargo.
20. Organizar los procedimientos para liquidar y pagar cuentas de cobro, nóminas y planillas de personal.
21. Efectuar los pagos correspondientes a nóminas y las diferentes obligaciones de la entidad, estableciendo las medidas de control necesarias que garanticen oportunidad y seguridad a los beneficiarios de los pagos.
22. Controlar y pagar las cuentas de la institución de acuerdo a la ley.
23. Firmar cheques de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1.	Los métodos y procedimientos utilizados para adelantar el proceso de tesorería del IMDERS, corresponden a las normas legales vigentes para el cumplimiento de la misión institucional.
2.	Los pagos se realizan en atención al Plan Anual Mensualizado de Caja PAC, al vencimiento de las obligaciones de la entidad, de acuerdo a la prioridad de establecimiento. Director General. La situación financiera.
4.	Los cheques antes de su elaboración son radicados de manera consecutiva en el libro de bancos.
5.	Los dineros recaudados en el día anterior en la caja de la entidad, se consignan durante las primeras horas del día siguiente, en las entidades bancarias correspondientes.
CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
1.	Procedimientos básicos de tesorería
2.	Sistemas de información
3.	Contabilidad básica
4.	Normas sobre la administración pública. (Administrativa – Tesorería).
5.	Sistema Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.
6.	Plan de Desarrollo Municipal
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	: Título Profesional Universitario en áreas Económicas o Administrativas
Experiencia	: Dos (2) años de experiencia profesional relacionada

15.3 SECRETARIA GENERAL

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

Denominación del Empleo:	SECRETARIA GENERAL
Número de Empleos:	1
Dependencia	DIRECCION EJECUTIVA
Jefe Inmediato	DIRECTOR EJECUTIVO

PROPOSITO PRINCIPAL

Administrar la información de la Dirección General, a fin de soportar los procesos misionales y actividades administrativas y las relaciones públicas del Director General del IMDERS

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Transcribir documentos, correspondencia, datos y recibir, revisar, clasificar, distribuir y controlar información, elementos y/o correspondencia relacionada con los asuntos asignados, y de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.
2. Coordinar y controlar el proceso de comunicación y difusión de información a nivel interno y externo de la dependencia.
3. Hacer seguimiento al trámite de resoluciones internas y circulares, así como a su respectiva difusión.
4. Organizar y mantener actualizada la normatividad existente relacionada con las actividades que desarrolla.
5. Atender personal, transmitir y recibir mensajes telefónicos y concertar audiencias.
6. Ejecutar labores de archivo, correspondencia, digitación, actualización de la información y otros similares, de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato.
7. Brindar orientación y atención al público en general sobre los diferentes servicios que presta la dependencia.
8. Coordinar la agenda de reuniones y programaciones del superior inmediato.
9. Responder por el mantenimiento de existencias necesarias respecto de papelería y demás útiles de

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Los documentos y correspondencia recibidos se clasifican y radican diariamente con base en el sistema de gestión gubernamental.
2. La correspondencia se distribuye diariamente, en atención a los procedimientos y controles

Director General.

4. Los mensajes recibidos son registrados y comunicados diariamente al Director General.
5. La atención al público externo y/o interno, telefónicamente o personalmente es oportuna, cordial, y

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Técnicas de Archivo
2. Manejo de correspondencia
3. Manejo de protocolo
4. Sistema de Gestión Documental Institucional

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación : Diploma de Bachiller en cualquier modalidad
Acreditar conocimientos y práctica de procesadores de texto, hojas de Cálculo y secretariado.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

Denominación del Empleo:	Coordinador escuelas de formación deportiva
Número de Empleos:	1
Dependencia	Coordinación escuelas de formación
Jefe Inmediato	DIRECTOR GENERAL

PROPOSITO PRINCIPAL

Organizar las actividades concernientes a las Áreas de coordinación juvenil, diseñando los planes y

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

FUNCIONES ESPECIFICAS:

1. Identificar, diseñar, calcular y proyectar los planes y programas misionales que determine ejecutar la dirección del Instituto, en armonía con las políticas y programas establecidos por el Consejo Directivo, el Plan de Desarrollo de la Alcaldía y la Ley de la Juventud.
2. Dirigir los asuntos técnicos para la prestación del servicio de acuerdo con las políticas y normas vigentes.
3. Planear y ejecutar actividades de Formación y Promoción Juvenil acordes a las necesidades que se detecten en la ciudad de Bucaramanga.
4. Implementar mecanismos de evaluación y control al interior de la dependencia, en las áreas citadas en la Función General, para su correcto funcionamiento en la obtención de los logros propuestos.
5. Establecer y garantizar los mecanismos de efectiva información sobre las actividades y supervisión de los procedimientos relacionados que desarrollan los Coordinadores a su cargo.
6. Responder a través del Área Coordinadora respectiva por el uso adecuado, mantenimiento, conservación y seguridad de las sedes a su cargo y promover con propios y extraños, públicos o privados la entrega o construcción de nuevas para desarrollar su misión en el municipio.
7. Formular y ejecutar a través del Área Coordinadora respectiva, los proyectos de Formación, Promoción y Participación Juveniles de acuerdo con las políticas vigentes.
8. Coordinar con los planificadores y coordinadores de área los proyectos de investigación que sondeen los intereses y necesidades existentes en la comunidad de Bucaramanga, específicamente relacionadas con cada una de las áreas de coordinación a su cargo.
9. Establecer una coordinación interinstitucional con organismos públicos y privados con el fin de aunar recursos, planes, y proyectos que promueven el desarrollo de actividades juveniles en la ciudad.
10. Canalizar recursos y ayudas de otros organismos para el éxito en la ejecución del Plan de Desarrollo

15.4 COORDINADOR DE ESCUELAS DE FORMACION DEPORTIVA

15. Participar en la elaboración de diversos contratos para cumplir los objetivos misionales, contando con la intervención de las dependencias a su cargo y los Asesores Jurídicos.
16. Participar en la estructuración anual del presupuesto elaborando estudios que estiman el costo según contratos pendientes y programados.
17. Realizar consolidaciones sobre la ejecución de planes, programas y proyectos de inversión de los diversos contratistas registrando estadísticas de inversión.
18. Promocionar y evaluar los programas de cooperación técnica internacional.
19. Promocionar y alimentar el banco municipal de programas y proyectos de inversión relacionados con sumisión dentro del Instituto y emitir conceptos de elegibilidad de los mismos.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Los programas y proyectos de Juventud preparados están de acuerdo con el plan de desarrollo municipal.
2. Los resultados en la ejecución de los proyectos de juventud están de acuerdo con los requerimientos de la comunidad.
3. Los resultados alcanzados satisfacen las metas propuestas.

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Normas sobre la administración pública. (Administrativa y Contratación).
2. Plan de Desarrollo Municipal.
3. Informática básica
4. Ley de la Juventud
5. Ley del Deporte

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación	:	Título Profesional Universitario en áreas Económicas, Social, Educativa o Administrativo.
Experiencia	:	(2) años de experiencia profesional relacionada.

15.5 DOCENTES ESCUELAS DE FORMACION

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
Denominación del Empleo:	Docente de escuelas de formación
Número de Empleos:	25
Dependencia	escuelas de formación deportiva
Jefe Inmediato	coordinador escuelas de formación deportiva
PROPOSITO PRINCIPAL	
Diseñar y ejecutar los programas y proyectos deportivos, recreativo, aprovechamiento del tiempo libre, capacitación y de juventud según corresponda de acuerdo al área donde sea asignado, tendientes a que la	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS: Los profesionales universitarios según el área a la que sean asignados tendrán las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Coordinar la ejecución de los programas y proyectos deportivos, recreativos y de aprovechamiento del tiempo libre tendientes a lograr las metas y resultados buscando satisfacer los requerimientos de la comunidad en lo pertinente, siguiendo los lineamientos que determinen la Dirección General y la Subdirección, de acuerdo al área que sea asignado.2. Coordinar, analizar y valorar los estudios tendientes a la aplicación de políticas de juventud realizados o canalizados por la entidad o cualquier otro organismo público o privado que el Subdirector le encargue.3. Organizar, estructurar y coordinar la ejecución de programas y proyectos de capacitación deportiva, recreativa, aprovechamiento del tiempo libre y de juventud que les sean encargados.4. Revisar, estudiar y conceptuar, sobre estudios, normatividad, tratados y cualquier otro documento publicado y que sea inherentes a las actividades de la entidad.5. Diseñar, establecer y aplicar mecanismos de evaluación constante de los procedimientos e indicadores que exijan la ejecución de las actividades de su cargo, buscando siempre el mejoramiento continuo, en correspondencia con los principios constitucionales legales y de calidad.6. Entregar informes periódicos respecto a la ejecución de los proyectos que le corresponda coordinar, siguiendo las directrices de la Subdirección.7. Responder por los resultados del personal de apoyo del área que sea asignado.8. Presentar para análisis de la subdirección y dirección las propuestas de ejecución de los proyectos que elabore, concordantes con el área donde sea asignado.9. Preparar y presentar para ser evaluado el plan anual deportivo, recreativo, capacitación y de juventud, a desarrollarse en la próxima vigencia.	

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

5. Los programas y proyectos de desarrollo deportivo, recreativo, aprovechamiento del tiempo libre y juventudes preparadas están de acuerdo con el plan de desarrollo municipal.
6. Los resultados en la ejecución de los proyectos deportivo, recreativo, aprovechamiento del tiempo libre y juventud y están de acuerdo con los requerimientos de la comunidad.

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Sistema Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.
2. Plan Nacional Del Deporte.
3. Plan nacional de Desarrollo Juvenil.
4. Normas sobre administración deportiva y Política de Juventud.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación : Título Profesional Universitario.
Experiencia : (1) año de experiencia profesional relacionada.

15.6 ALMACENISTA GENERAL

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
Denominación del Empleo:	ALMACENISTA GENERAL
Número de Empleos:	1
Dependencia	ALMACEN
Jefe Inmediato	DIRECTOR
PROPOSITO PRINCIPAL	
Desarrollar el proceso del Almacén del IMDERS con responsabilidad, transparencia y oportunidad, de conformidad al Manual de Procedimientos y a las disposiciones legales vigentes.	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar y controlar el Plan Anual de Compras de la entidad.2. Evaluar la programación de adquisiciones de acuerdo con las necesidades, teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal y la urgencia de las mismas.3. Recibir y procurar por el correcto uso de los elementos que se adquieran.4. Velar porque los elementos adquiridos cumplan con las condiciones de calidad y economía requeridas por las diferentes dependencias y grupos.5. Implementar controles a los inventarios de la Institución.6. Dirigir el sistema de inventarios.7. Distribuir de forma racional los diferentes elementos que son requeridos por las dependencias.8. Dirigir los procedimientos de baja de elementos evaluando las diferentes posibilidades que existan a partir de la evaluación del estado de los bienes a dar de baja.9. Encargarse de coordinar la conservación y custodia del patrimonio documental.10. Planear, implantar y desarrollar planes y programas de protección y seguros de los bienes del Instituto11. Programar, coordinar y controlar las actividades y procesos de los servicios de aseo, mantenimiento locativo, automatiz, transporte, administración de documentos, impreces.	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	

1. Los métodos y procedimientos utilizados para adelantar el proceso de Almacén del IMDERS, corresponden a las normas legales vigentes para el cumplimiento de la misión institucional.
2. Los bienes y servicios adquiridos por la entidad, responden a un estudio planificado de las necesidades, las cuales han sido identificadas en un plan anual de compras.
3. El programa de gestión documental de archivo, organiza los documentos y archivos de la entidad, optimiza su utilización y garantiza su conservación.

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Procedimientos básicos de Almacén e Inventarios
2. Sistemas de información
3. Normas sobre conservación y manejo de archivos
4. Normas sobre la administración pública. (Administrativa – Almacén).

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación : Título Profesional Universitario en áreas Económicas o Administrativas
Experiencia : Dos (2) años de experiencia profesional relacionada

15.7 AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
Cargo:	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
Número de Empleos:	2
Dependencia	ASISTENCIAL
Jefe Inmediato	DIRECTOR EJECUTIVO
OBJETO DEL CARGO	
Apoyar el desarrollo y cumplimiento de las competencias, atribuciones y funciones institucionales mediante la realización de actividades de servicios generales que contribuyan al desarrollo del área de desempeño y	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Orientar a los usuarios y suministrar la información que les sea solicitada, de conformidad con los protocolos institucionales.2. Realizar labores propias de los servicios generales que demande la institución teniendo en cuenta las instrucciones recibidas y el protocolo institucional.3. Efectuar diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran, teniendo en cuenta las instrucciones recibidas y el protocolo institucional4. Informar al superior inmediato o a quien corresponda de manera oportuna, las inconsistencias relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados según los procedimientos internos de la entidad.	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none">1. Los métodos y procedimientos utilizados para adelantar el proceso de limpieza y orden del IMDERS, corresponden a las normas legales vigentes para el cumplimiento de la misión institucional.2. El correcto uso y mantenimiento de las instalaciones, es el resultado de la custodia de conservación de los mismos.	

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Manejo de relaciones interpersonales.
2. Manejo de nomenclatura y direcciones.
3. Protocolos de atención al público.
4. Gestión estratégica.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación : Educación básica primaria.
Experiencia : Un (1) año de experiencia relacionada con el cargo.

15.8 VIGILANTE

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
Cargo:	Vigilante
Número de Empleos:	3
Dependencia	ASISTENCIAL
Jefe Inmediato	DIRECTOR EJECUTIVO
OBJETO DEL CARGO	
Apoyar el desarrollo y cumplimiento de las competencias, atribuciones y funciones institucionales mediante la realización de actividades de servicios generales de guarda y custodia de los bienes muebles e inmuebles	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Custodiar, vigilar y garantizar el orden, la disciplina y seguridad al interior de las instalaciones de IMDERS Sibate, de acuerdo a los procedimientos establecidos.2. Orientar a los usuarios y suministrar la información que les sea solicitada, de conformidad con los protocolos institucionales.3. Realizar labores propias de los servicios generales de guarda y seguridad que demande la institución teniendo en cuenta las instrucciones recibidas y el protocolo institucional.4. Efectuar diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran, teniendo en cuenta las instrucciones recibidas y el protocolo institucional5. Informar al superior inmediato o a quien corresponda de manera oportuna, las inconsistencias	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none">1. Los métodos y procedimientos utilizados para adelantar el proceso de vigilancia y cuidados del IMDERS, corresponden a las normas legales vigentes para el cumplimiento de la misión institucional.2. El correcto uso y mantenimiento de las instalaciones, es el resultado de la custodia de conservación de los mismos.	

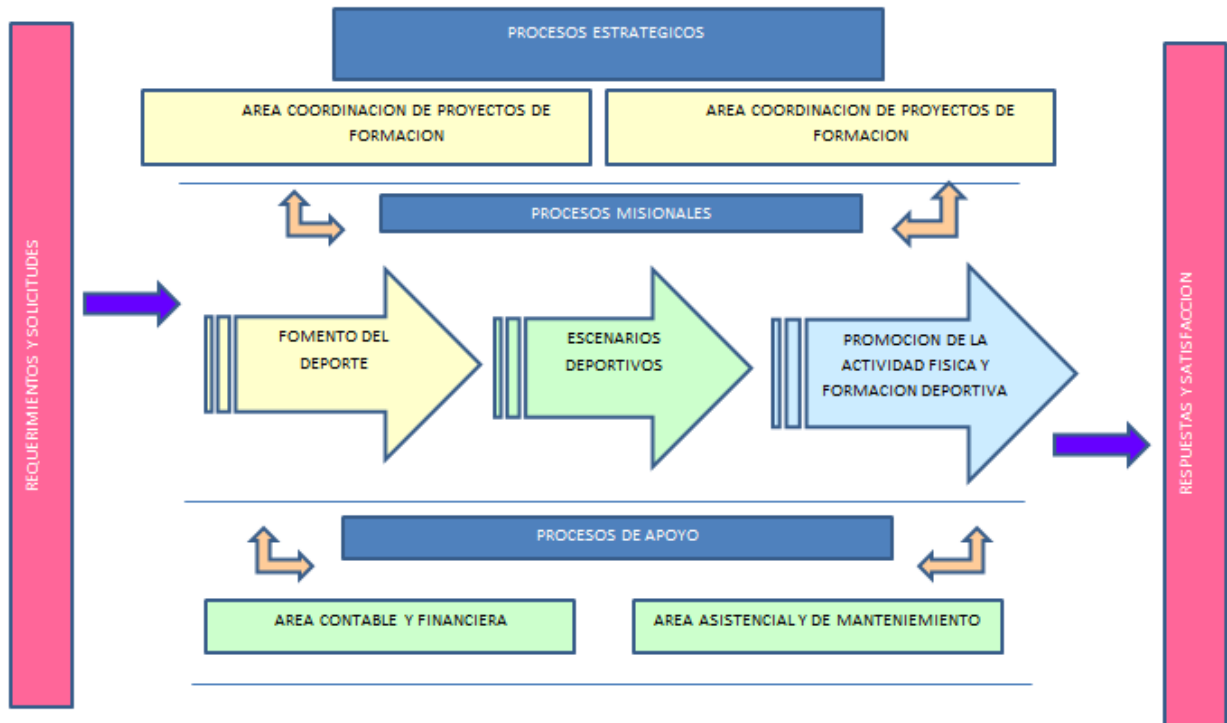
CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Manejo de relaciones interpersonales.
2. Manejo de nomenclatura y direcciones.
3. Protocolos de atención al público.
4. Principios básicos en normas de seguridad.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación : Educación básica primaria.
Experiencia : Dos (2) años de experiencia relacionada con el cargo.

16 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



(Unidad de planeación, 2011)

17 CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Los planes y programas implementados en la entidad contribuyen al mejoramiento del servicio y al logro de una gestión pública eficiente.
2. Los recursos que maneja el INDERBU, son ejecutados con altos criterios gerenciales con el fin de optimizar su utilización.
3. Los informes presentados a los entes de control, alcaldía municipal y concejo municipal son oportunos, confiables y fidedignos, los cuales permiten conocer el estado de la entidad y su actividad financiera.
4. La ordenación del gasto se ejecuta con responsabilidad de conformidad a las normas presupuestales, administrativas y de contratación vigentes.
5. Las convocatorias al Consejo Directivo se hacen con anticipación dando a conocer oportunamente los temas a tratar para su aprobación

18 CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

1. Normas sobre la administración pública. (Administrativa, Contratación y Presupuestal).
2. Sistema Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.
3. Plan Nacional del Deporte.
4. Plan Nacional de Desarrollo Juvenil.
5. Plan de Desarrollo Municipal.
6. Normas sobre administración deportiva y Políticas de Juventud
7. Metodologías de investigación y diseño de proyectos

REQUISITOS DE ESTUDIO Y

EXPERIENCIA

Educación : Título Profesional Universitario en áreas Administrativas, Sociales, Económicas, Educativas o Jurídicas.

Experiencia : Cuatro (4) años de experiencia profesional relacionada

19 CONCLUSIONES

Para las conclusiones se hace necesario retomar cada uno de los objetivos específicos los cuales son el paso a paso de realización del proyecto y por tanto con la coherencia de ellos se tendrán los resultados y respuesta a la pregunta problema y su objetivo general.

En primer momento y como lo mencionábamos en el párrafo anterior entorno a la discusión este proyecto es un diseño que busca mejorar la calidad de los servicios prestados a la comunidad entorno al espacio si esta organizado su estructura la parte administrativa que es la columna vertebral de toda empresa generara desarrollo y cumplirá con su objetivo.

Otro punto de vista es el instrumento metodológico como análisis actual DOFA, este es evidente en el paso 2 de la metodología propuesta como recolector de información pero adicional la manera como se puede ver las amenazas que presenta el IMDERS, generando aquí la evidencia que si es importante el diseño y la propuesta que hemos realizado para su mejor desempeño.

El desarrollo de diseño de modelos de referencia organizacional del instituto municipal de recreación y deportes de Sibaté logra una organización metodológica en nuestro proyecto y así mismo busca cumplir con el paso a paso para ver la manera eficiente y eficaz de la organización en términos humanos y económicos.

Para finalizar el proyecto busca lograr la aprobación del mismo dentro de la institución (IMDERS) con el fin de poder aplicar la propuesta de diseño y obtener resultados positivos de manera profesional y humanos aportando a la comunidad sibateña con dicha propuesta administrativa.

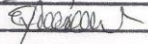
20 BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. frelibros.org.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos . En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 385-389). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (págs. 87-90). México: Mc graw Hill.
- Chiavenato, I. Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gesti.*
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (pág. 411). México: Interamericana editores.
- Colombo, M. (2002). Experiencia de trabajo en equipo en el sector público. *Administración Pública, sociedad, estado y administración* , 1-11.
- Filion Jaques Louis, F. M. (2011). *Administración de PYMES*. Ciudad de México: Perason Educación México.
- Gomez, B. C. (2001). *Empleo, Economía y sociedad*. Zaragoza, España: campus.
- Keith, D. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. En J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (págs. 528-615). México: Interamericana editores.
- Keith, D. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* . México: Mc,graenhil.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. España: Universidad Iberoamericana.
- Loor, C. (2017). El clima Organizacional y su incidencia. En T. Deodato, *El Clima organizacional y su incidencia* (págs. 1338-15558). España: Dialnet.
- Merton, R. (2002). *Toeria y estructuras sociales* . Argentina.
- Perez, R. Y. (2007). *En busca de una estructura adecuada para la organización*. Cuba.
- Petrella, C. (2007). Analisis de la teoría burocrática. *Electronica* , 34-68.
- Ponce, T. H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnostico y determinacion de estrategias de intervencion en diversas organizaciones*. Xalapa, México: radalyc.
- Robbins, s. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación.
- Serrano, M. M. (1982). Teoría de la comunicación. En R. J. Piñuel, *Teoría de la comunicación* (págs. 105-112). Madrid: Gráficas Valencia.
- Sosa, M. E. (2004). *12.000 años de historia*. Bogotá: Empresa editorial de Cundindinamarca EDICUNDI.
- Tabare, F. A. (2004). Clima Organizacional en las escuelas. *Revista Iberoamerocana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* , 3-9.
- Unidad de planeación, d. o. (2011). *Guía para diagramar y formular la descripción de procedimientos administrativos*. Chiapas, México: ISSTECH.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc graw Hill.

21 ANEXOS

21.1 Anexo 1

Sibaté 03 de mayo 2018

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA RECREACION DE SIBATE CUND.	
FECHA:	03/05/2018
HORA:	2:30pm
RECIBIDO:	
EL RECIBIDO DE ESTE DOCUMENTO NO IMPLICA ACEPTACION NINGUNA.	

SEÑORES

**INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y LA RECREACION SIBATE
(IMDERS)**

Director

LUIS MANUEL GONSALEZ

ASUNTO

Radicado propuesta de diseño de la estructura organizacional del (IMDERS)


Esta carta tiene como objetivo radicar a ustedes la propuesta de la estructura organizacional del instituto de deportes y recreación, con el fin de obtener una mejor calidad en los servicios prestados.

Para tal fin se hace necesario mencionar los puntos del proyecto.

1. La propuesta está creada de manera académica cumpliendo como finalidad de la carrera en la que estamos (ciencias del deporte y la educación física de la universidad de Cundinamarca extensión Soacha).
2. La propuesta tiene derechos de autoría y toda vez que sea reproducida u ejercida su metodología tendrá sanción cumpliendo con la ley en los derechos de autor. (plagio)
3. La propuesta busca una mejor calidad en los servicios prestados administrativamente del IMDERS
4. El radicado de la propuesta da por entendido que queda el proyecto en manos de la institución a manera de estudio y en búsqueda de una positiva y pronta respuesta.

Teniendo en cuenta los anteriores postulados esperamos tener una positiva respuesta y quedamos atentos a cualquier tipo de sugerencias.

MUCHAS GRACIAS


DEYVIS LEONARDO HERRERA HEREDIA


JONATHAN VIDAL AREVALO