

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL
DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SHIRLEY ANABELLA BAILÓN LEONARDO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 6.11, Punto SEXTO del Acta 22-2007 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de agosto de 2007.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinadora:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

Guatemala, 27 de septiembre de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por este Decanato, de veintinueve de marzo del año dos mil once, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ”**, elaborado por la estudiante Shirley Anabella Bailón Leonardo.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiado No. 7328



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 302-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ", que para su graduación profesional presentó la estudiante SHIRLEY ANABELLA BAILÓN LEONARDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SACAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

A DIOS

Por permitirme con su infinita misericordia y bondad llegar hasta este momento tan importante de mi vida y por haberme iluminado el camino para lograr mis metas y objetivos.

A MI MADRE ANABELLA

Por su gran amor, por su apoyo absoluto en todo momento, por sus sabios consejos, por los principios y valores que me inculcó y que hicieron de mí una persona de bien.

A MI PADRE RONIE

Por su inmenso cariño y el apoyo brindado durante mis años de estudios.

A MIS ABUELOS OTTO Y MELIDA

A quienes con todo mi amor dedico este logro, ya que ellos han sido la principal motivación de mi vida y el motor que me impulsó a la conclusión de este trabajo, agradeciéndole el ejemplo de bondad, entrega y ternura que siempre me han brindado.

A MIS HERMANOS RONIE Y PABLO

Por su amor y apoyo incondicional brindado y por esa solidaridad que tanto nos une.

A MIS SOBRINOS LUIS PABLO E ISABELLA

Mis pequeñitos amados que en tan corto tiempo han transformado mi vida con su alegrías, risas, ocurrencias y han llenado mi corazón de ilusiones maravillosas e indescriptibles.

A MI GRUPO DE ESTUDIO

Por el apoyo mutuo que nos brindamos en la formación profesional y por la amistad que nació y que aún sigue latente. Gracias Argentina, Byron, Enrique y especialmente a ti Rolando por el soporte incondicional que me brindaste para la conclusión de este trabajo.

**A MIS AMIGAS Y
FAMILIARES**

Gracias por sus consejos, acompañamiento y apoyo incondicional; asimismo a mis tíos y primos por su cariño y respaldo.

A MIS CATEDRÁTICOS

Agradeciéndoles su apoyo, asesoría, motivación y conocimientos brindados a lo largo de mi carrera, especialmente al Lic. Axel Higueros, Licda. Edith Siekavizza, Lic. Jaime Ocampo, Licda. Lorena Hernández, Lic. Nery Guzmán, Lic. Oscar Quiñonez, Lic. Otto López, Lic. Otto Morales, Lic. Rolando Oliva, Licda. Sonia Pacheco.

**A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

¡GLORIOSO TEMPLO DEL SABER!

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Sistema de Deporte Federado	1
1.1.1 Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala	1
a) Federación Deportiva Nacional	2
• Asociación Deportiva Departamental	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	4
a) Planeación	4
• Elementos de planeación	5
• Instrumentos de planeación	7
b) Organización	8
• Elementos de organización	8
• Principios de organización	10
• Tipos de organización	12
• Estructura de la organización	13
• Diseño organizacional	14
• Instrumentos de organización	21
1.3 Diagnóstico administrativo	25
1.3.1 Análisis estructural	26
1.3.2 Análisis funcional	26
1.3.3 Análisis procedimental	27
1.3.4 Análisis de facultades	27
1.3.5 Análisis de relaciones	28
1.3.6 Análisis organizacional	28

Contenido	Página
1.4 Reorganización administrativa	29
1.4.1 Procedimiento general de reorganización	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ

2.1 Antecedentes históricos del baloncesto en Alta Verapaz	31
2.2 Marco legal	32
2.3 Metodología	36
2.3.1 Planeación	37
2.3.2 Análisis estructural	40
2.3.3 Análisis funcional	49
2.3.4 Análisis procedimental	55
2.3.5 Análisis de facultades	56
2.3.6 Análisis de relaciones	58
2.3.7 Instrumentos de organización	59
2.3.8 Análisis organizacional	60

CAPÍTULO III

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ

3.1 Justificación de la propuesta	63
3.2 Objetivo general de la propuesta	63
3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta	64
3.3 Alcance de la propuesta	64
3.4 Canal de comunicación	64
3.5 Elementos de planeación	65
3.5.1 Misión	65
3.5.2 Visión	65
3.5.3 Valores	65

Contenido	Página
3.5.4 Objetivo general	66
3.5.5 Objetivos específicos	66
3.6 Rediseño organizacional	67
3.6.1 Estructura organizacional propuesta	67
3.6.2 Tipo de organización	76
3.6.3 Características de la estructura	76
3.6.4 Componentes del diseño organizacional	77
a) Tipo de estructura organizacional	77
b) Dimensión de la estructura y sus categorías	77
c) Modelo del diseño y sus características	78
d) Tipo de departamentalización	79
e) Tramo de control	79
f) Sistema de organización	79
3.7 Descripción de puestos	79
3.8 Descriptores de principales procedimientos	110
3.8.1 Simbología ANSI utilizada en flujogramas	110
3.9 Recursos necesarios para implementar la propuesta	124
3.9.1 Recurso humano	124
3.9.2 Instalaciones físicas	126
3.9.3 Mobiliario y equipo	127
3.9.4 Papelería	127
3.10 Presupuesto para implementar la propuesta	128
3.10.1 Relación beneficio/costo	129
3.11 Proceso para llevar acabo la implementación de la propuesta	130
3.12 Plan de acción para implementar la propuesta	140
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS	147

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1.	Organigrama general normado	35
2.	Conocimiento de la visión, misión y valores	37
3.	Organigrama general actual	44
4.	Organigrama nominal actual	46
5.	Facultad para tomar decisiones	58
6.	Organigrama general propuesto	68
7.	Organigrama nominal propuesto	69
8.	Organigrama específico de la coordinación general propuesto	72
9.	Organigrama nominal de la coordinación general propuesto	73

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Nombre	Página
1.	Metodología utilizada	36
2.	Categorías organizacionales	78
3.	Cuestionario de evaluación sobre la implementación de la propuesta	133
4.	Actividades a realizar en la inducción	136
5.	Cuestionario de evaluación para el Coordinador general	138
6.	Cuestionario de evaluación para el personal administrativo	139

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1.	Planilla mensual de personal propuesto	124
2.	Rubros y porcentajes utilizados para el cálculo de prestaciones laborales	125
3.	Honorario mensual según nivel obtenido	126
4.	Presupuesto anual para la implementación de la propuesta	128

INTRODUCCIÓN

Derivado de la necesidad que presentan las asociaciones deportivas, de promover el crecimiento constante y sostenido en los ámbitos en que se desempeñan, surge el compromiso de evaluar esporádicamente las fases de planeación y organización, a efecto de realizar una reorganización administrativa con la finalidad de mantenerse a la vanguardia de las exigencias que requieren sus colaboradores y quienes practican deporte en la región.

En ese contexto se determinó que la entidad motivo de estudio presenta deficiencias en el área de planeación y organización, debido a la ausencia de elementos como misión, visión, valores, objetivos y una estructura organizacional, acorde a las necesidades actuales.

Por tal razón, la presente investigación detalla el proceso de reorganización administrativa en la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, la cual se ha desarrollado en tres capítulos, en el primero se aborda el marco teórico que presenta las definiciones inherentes al tema de estudio específicamente de las fases de planeación y organización en el que se profundiza en los conceptos utilizados en el transcurso de la investigación.

En el segundo capítulo se determina la situación actual, la cual fue analizada a través de un diagnóstico administrativo con la información obtenida de las boletas de encuesta y entrevista estructurada en el nivel táctico de la asociación, lo que dio origen a los análisis que conforman dicho diagnóstico, factores que han facilitado determinar la causa que origina las deficiencias organizacionales y funcionales en la asociación.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta que busca darle solución a los principales problemas estructurales detectados en el esquema organizacional de

la asociación, se determinó que es imperativo aplicar una reorganización administrativa, dirigida exclusivamente a las dos primeras fases del proceso administrativo, en tal sentido fue necesario rediseñar los principales elementos de planeación, entre los que destacan la misión, visión, valores, objetivos. Para el diseño organizacional se han propuesto los organigramas general y nominal acordes a la naturaleza y funcionamiento de la asociación, así como las características que debe poseer su estructura organizacional, en la que juega un papel fundamental la creación de descriptores de puestos que regulen el accionar de los colaboradores, también se crearon los principales procedimientos a efecto de normar las actividades que se llevan a cabo en la asociación.

Todo lo anterior contemplado en el respectivo presupuesto, en el que se analiza la viabilidad de implementar la presente propuesta, finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones así como la bibliografía consultada y anexos correspondientes que sirven de apoyo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene los conceptos y definiciones que sirven de fundamento para abordar la problemática administrativa que atraviesa la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, mismos que se utilizan en la investigación de campo y que sirven para orientar la búsqueda de soluciones a ésta.

Para efectos de la investigación se toman en cuenta únicamente las fases de planeación y organización, y a continuación se detallan los conceptos siguientes:

1.1 Sistema de Deporte Federado

“Corresponde a la esfera autónoma y se representa por medio de sus organismos rectores: la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y el Comité Olímpico Guatemalteco. El sistema del deporte federado persigue como objetivo interinstitucional y de carácter general, promover y garantizar la actividad física con fines propiamente de competitividad, especialización y perfeccionamiento deportivo”. (4:4)

Cabe resaltar que en los Artículos 91 y 92 de la Constitución Política de La República, se establece que se destina una asignación privativa no menor del tres por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, y de tal asignación, el cincuenta por ciento se destina al sector de deporte federado, así mismo, se establece la autonomía de sus organismos rectores.

1.1.1 Confederación Deportiva Autónoma Guatemalteca

“Dentro de su competencia, es el organismo rector y jerárquicamente superior del deporte federado en el orden nacional. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Su funcionamiento estará normado por lo que establece la ley, sus reglamentos y estatutos. Es un organismo autónomo que está exonerado del

pago de toda clase de impuestos al igual que lo estarán todos los órganos que lo integran”. (4:33)

“La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, tiene como objetivo interinstitucional, perseguir la articulación de las federaciones nacionales a procesos de búsqueda, descubrimiento, selección, preparación y competitividad deportiva de medio y alto rendimiento a nivel intersistemático”. (4:4)

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, fue creada por el Acuerdo-211 del Congreso de la República, el 7 de diciembre de 1945. Sin embargo, fue hasta el año de 1950 cuando se construyó la “Ciudad Olímpica”, que hasta la fecha se encuentra ubicada dentro de la misma en la 26 calle 9-31 zona 5, ciudad de Guatemala.

a) Federación Deportiva Nacional

“Es la autoridad máxima de su deporte en el sector federado y estarán constituidas por la agrupación de asociaciones deportivas departamentales del mismo deporte y las ligas, los clubes, equipos o deportistas individuales, que practiquen la misma actividad deportiva. Funciones: Las federaciones y asociaciones deportivas nacionales tienen como función el gobierno, control, fomento, desarrollo, organización, supervisión, fiscalización y reglamentación de su respectivo deporte en todas sus ramas en el territorio nacional”. (4:40)

• Asociación Deportiva Departamental

“Las Asociaciones Deportivas Departamentales se integran por la agrupación de asociaciones deportivas municipales del mismo deporte en su departamento y, cuando no existan éstas, por las ligas, los clubes, los equipos o deportistas individuales. Se regirán por las disposiciones de esta ley. Sus propios estatutos que elaborarán y que deberán ser aprobados, para su vigencia, por el Comité

Ejecutivo de la federación. Funciones: Las Asociaciones Deportivas Departamentales tienen como función el control, fomento, desarrollo, planificación, fiscalización y la coordinación de su respectivo deporte, así como hacer que se cumplan los fines de esta ley dentro del departamento en que tenga su jurisdicción. Su domicilio es su propio departamento y su sede será la respectiva cabecera departamental”. (4:42)

✓ **Asociación Deportiva Municipal**

“Las Asociaciones Deportivas Municipales se integran por la agrupación de Ligas, Clubes, Equipos y Deportistas individuales que practiquen igual actividad deportiva en un mismo municipio de la República, quienes constituirán su Asamblea General. Son la máxima autoridad de dicha entidad federada en su respectivo municipio. Únicamente se reconocerá aquellas que se incorporen a la correspondiente Asociación Deportiva Departamental de su deporte”. (4:43)

Las instituciones anteriormente descritas constituyen parte del sistema del deporte federado, el cual se rige por medio de la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte del Congreso de la República, Decreto Número 76-97 y tiene por objeto la coordinación, articulación e interrelación de los sectores institucionales de la educación física, el deporte no federado, la recreación física y el deporte federado dentro del marco de la cultura física y el deporte, así como garantizar la práctica de tales actividades físicas como un derecho de todo guatemalteco.

1.2 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (1:3)

La administración constituye un proceso sistemático e integral, a través del cual se optimizan los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales o institucionales, en si la administración es importante porque da efectividad al esfuerzo humano, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos.

Su aplicación en las asociaciones permite optimizar los recursos y orientar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, para llevar a cabo la administración bajo un enfoque científico es necesario la aplicación de un proceso de secuencia cíclica, dinámica e interactiva que permita lograr mayor eficiencia y eficacia, al cual se le denomina proceso administrativo.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

En las asociaciones se hace imprescindible la aplicación del proceso administrativo, por ser sistemático y estar enfocado a dar cumplimiento a una serie de fases que constituyen el proceso en mención.

En dicho proceso se constituyen dos etapas: la mecánica que comprende las fases de planeación y organización y la dinámica que comprende las fases de dirección, integración y control. La etapa que compete a la investigación, es la mecánica y se encuentra constituida por las siguientes fases:

a) Planeación

Constituye la primera fase del proceso administrativo y se define como “la determinación de un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo

los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización”. (9:244)

Esta fase encamina los esfuerzos de los colaboradores hacia un fin, establece métodos de utilización racional de los recursos, facilita la coordinación de decisiones y reduce los niveles de incertidumbre y riesgo que puedan existir, debido a que señala anticipadamente cada acción o cada actividad que se deberá realizar.

Al ser esta la primera fase del proceso, constituye el punto de partida a través del cual se establecen las guías o mecanismos que deben seguir los colaboradores.

- **Elementos de planeación**

Se hace necesario detallar a continuación los elementos de la fase de planeación que conforman el marco estratégico y que para efectos del trabajo de tesis serán utilizados:

- ✓ **Misión:** “es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Cuando ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente como contribuir a alcanzarla”. (2:96)

La misión es el motivo por el cual existe una empresa y su impacto está determinado por elementos como el compromiso y la divulgación hacia los colaboradores.

Expresa la filosofía de una asociación y guía a los colaboradores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia y orientar así el rumbo.

✓ **Visión:** “es la imagen que la organización tiende de sí misma y de su futuro. Es un esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es”. (2:99)

La razón de establecer la visión de una empresa es que se constituye en una guía que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta, logrando así, coherencia y orden.

Indica hacia donde debe dirigirse las organizaciones en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

✓ **Valores:** “son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que se suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (1:46)

Los valores constituyen la columna vertebral del comportamiento de los colaboradores y por ende pilares fundamentales para la empresa, es por ello que no solo necesitan que sean definidos, sino la empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente.

Para el personal que conforma una asociación, es importante adoptar valores organizacionales definidos que les permita dar su máximo esfuerzo para el bienestar de su institución y así, crear una fuente a través de la cual se obtiene

una ventaja competitiva, que se fundamenta en valores propios y únicos de la asociación.

✓ **Objetivos:** “es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados”. (1:46)

Los objetivos son fines hacia los cuales se encamina una empresa, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en tiempo.

Sirven de guía para la toma de decisiones, pues establecen parámetros que permiten determinar la dirección hacia la cual va encaminada una asociación.

- **Instrumentos de planeación**

Un aspecto esencial a considerar es la implementación del plan de acción que complemente y facilite la optimización del tiempo, la definición de las acciones y tareas, el cual se define a continuación:

✓ **Plan de acción:** “es un programa de acción específico para cada unidad organizacional, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales”. (9:7)

Es un programa que se realiza para apoyar la ejecución de alguna actividad específica concerniente a una unidad administrativa, en donde se detallan los responsables de cada uno de los pasos, los objetivos y los costos que implican llevarlo a cabo.

b) Organización

Es la segunda fase del proceso administrativo, y se define como “la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas y la asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas”. (8:35)

Mediante la implementación de esta fase se verifica minuciosamente la estructura organizacional de la unidad de análisis y en conjunto con la planeación, permite determinar y orientar los recursos necesarios para llevar a cabo la serie de actividades programadas que permiten alcanzar los objetivos establecidos. Cabe resaltar la importancia que tiene al indicar los diferentes niveles jerárquicos, líneas de mando y canales de comunicación existentes, de igual forma, a través de ella se determinan las actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores.

A una asociación le permite diseñar su estructura formal para usar de manera óptima los recursos con que cuenta la misma.

- **Elementos de organización**

Están encaminados a la consecución de un resultado previamente establecido en la planeación que facilitan la implementación de esta fase; la serie de elementos a los que se hace referencia se detallan a continuación:

- ✓ **Función:** “es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”. (2:235)

Son un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se asignan a las unidades administrativas para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

El conocer las funciones de cada órgano, permite orientar a las organizaciones en el desarrollo de sus actividades diarias.

✓ **Puestos:** “son las tareas y atribuciones determinadas para cada uno de los órganos involucrados, los cuales ocupan un lugar dentro del organigrama, el cual definirá el nivel jerárquico que ocupa dentro de la organización”. (2:235)

Los puestos son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas propias del mismo.

Mediante la integración idónea de colaboradores en las asociaciones se ejecutan las atribuciones establecidas según el lugar que ocupen dentro de la estructura organizacional.

✓ **Jerarquización:** “es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad”. (5:332)

Dentro de los componentes de la jerarquización están: el tramo de control, el cual se detalla más adelante dentro de los componentes de la organización y la cadena de mando, que especifica quién depende de quién, dentro de una organización.

La jerarquización representa eslabones que funcionan verticalmente dentro de la estructura organizativa, en la cual se encuentran órganos con un similar grado de autoridad y responsabilidad en relación con los objetivos de la empresa, independientemente de la función o actividad que realicen dichos órganos.

Es importante para una asociación que en el organigrama se detallen los puestos indispensables para el cumplimiento de los objetivos, así como la jerarquía de acuerdo con su responsabilidad y autoridad.

- **Principios de organización**

Básicamente conforman una guía que facilita la correcta aplicación de la fase de organización, que a su vez permite que los mandos altos mantengan canales de comunicación formalmente establecidos, que reflejen claramente la forma en que se divide el trabajo entre puestos, grupos, departamentos y cómo será delegada la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones, con las cuales se puedan alcanzar los objetivos previamente establecidos en la fase de planeación.

La serie de principios indicados son los siguientes:

- ✓ **De especialización:** “cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene”. (1:126)

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con su naturaleza, de tal manera que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas, debido a que la persona alcanza mayor habilidad y exactitud para realizar las actividades.

Los colaboradores de las asociaciones al desarrollar o ejecutar procesos cortos adquieren destreza, precisión y seguridad que aumentan su rendimiento.

✓ **De la unidad de mando:** “es conveniente que cada unidad administrativa tenga sólo un titular; ello evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad”. (5:333)

Este principio regula la autoridad de la que cada trabajador depende y reporta a un solo jefe para evitar confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

Que exista unidad de mando es imprescindible para las asociaciones, ya que evita duplicidad, desorden en el trabajo y choque de intereses.

✓ **Del equilibrio de autoridad-responsabilidad:** “debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo”. (1:127)

Este principio equilibra el nivel de autoridad asignado a un puesto dentro de la organización acorde a la responsabilidad asignada al mismo; según las responsabilidades que conlleve un puesto, así será el grado de autoridad que posea.

La responsabilidad es una secuela de la autoridad, es por ello que dentro de las organizaciones debe precisarse el grado con el cual la actividad delega responsabilidad en los diferentes puestos que la constituyen.

✓ **Del equilibrio dirección-control:** “cuando se delega se fijan los controles que orientarán las acciones a realizarse para llevar a cabo determinada tarea así mismo se precisa la forma de corregir errores si los hubieran, dado que es importante tener la certeza de que el trabajo se hará bajo los parámetros requeridos debido a que la persona que delega siempre conservará la responsabilidad de los resultados finales”. (9:284)

Indica que es preciso desarrollar controles hacia los subordinados para mantener una adecuada dirección de las actividades que éstos desempeñen.

Los controles dentro de una asociación logran que se desarrollen las actividades conforme a lo delegado y así asegurar el cumplimiento.

✓ **De la definición de puestos:** “deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico. Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que a cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada”. (9:285)

Es necesaria la definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, las cuales se deben establecer por escrito y comunicarse a todos los miembros del grupo.

El adecuado diseño de puestos dentro de una asociación, contribuye al logro de los objetivos, debido a que constituyen la esencia misma de la eficiencia.

- **Tipos de organización**

Una vez que los elementos y principios se han definido, conviene hacer énfasis en el hecho de que existen dos tipos básicos de organización: formal e informal.

Para los efectos de la investigación se utilizará la siguiente:

✓ **Formal:** “es aquella que tiene la estructura formal de puestos, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega responsabilidad y autoridad adecuada, establece canales de mando y canales de comunicación apropiados con el fin de

alcanzar sus objetivos, metas generales y particulares en la forma más eficiente”.
(8:247)

La organización formal es cuando las actividades de dos o más personas, están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado.

Este tipo de organización en las asociaciones, mantiene una estructura organizada donde todos los colaboradores se enfocan hacia un objetivo común.

- **Estructura de la organización**

“Es la forma en que se dividen, agrupan, y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados, entre gerentes y entre empleados”. (9:361)

Se comprende la estructura como un marco que preparan los niveles estratégicos para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización, conocida también como estructura organizativa y generalmente se presentan en organigramas.

A las asociaciones les establecen los mecanismos de integración que deben observar de acuerdo con las características que se detallan a continuación:

✓ **Complejidad:** “indica el grado de diferenciación de una organización”.
(1:128)

Señala si la estructura está compuesta por muchos o pocos niveles jerárquicos, unidades, órganos administrativos, actividades o puestos.

Para las organizaciones refleja el número de niveles jerárquicos que conforman su estructura.

✓ **Formalidad:** “se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados”. (1:128)

El contar con reglas y procedimientos por escrito, permite estandarizar las actividades por medio de la formalización.

En las asociaciones es necesario que exista la formalización para que oriente a los colaboradores a través de procesos escritos y divulgados.

✓ **Centralización:** “está relacionada con el sitio donde radica la autoridad”. (1:128)

Se refiere a la medida en que se concentra el máximo control y la toma de decisiones, por lo general en lo más alto de la jerarquía.

Es necesario que en el nivel estratégico de una asociación, resida la toma de decisiones que repercuta en el cumplimiento de los objetivos.

- **Diseño organizacional**

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance los objetivos y estrategias”. (2:92)

Básicamente el diseño organizacional consiste en organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y las relaciones entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Es importante que en las asociaciones se cuente con estructuras capaces de organizar y articular recursos, con el fin de alcanzar los elementos de la planeación, mediante un diseño organizacional.

✓ **Componentes de la organización**

○ **Tipos de estructura organizacional**

Existe una clasificación acorde a la estructura de cada organización, dentro de las que se pueden mencionar la de tipo matricial, por producto o mercado y para fines de la investigación se describe el tipo de organización funcional, como la “forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional”. (9:361)

Cabe resaltar que este tipo de estructura es la que se adapta a los requerimientos organizacionales en las asociaciones, ya que reúne a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, dentro de sus ventajas es que facilita la supervisión, capacitación y cuenta con medios para un mayor control.

Por el contraparte la de tipo matricial hace énfasis a mantener dos tipos de diseños y por ende se llega a tener dos cadenas de mando, mientras que en la de por producto o mercado se focaliza en dar seguimiento a una sola área o mercado.

○ **Dimensiones de la estructura:** sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quien reporta a quien y la autoridad para tomar decisiones. Pueden ser: vertical u horizontal.

Asimismo, sirve para determinar las categorías organizacionales que son:

- Nivel estratégico: el cual se compone por la alta gerencia.
- Nivel táctico: está formado por personal de primera línea.
- Nivel técnico: lo conforma el personal operativo.

En cada categoría organizacional se agrupa un conjunto de unidades administrativas que determinan la relación entre ellas y coadyuvan en la toma de decisiones para las organizaciones.

o **Modelo de diseño y sus características**

Establecen la forma en que se lleva a cabo la comunicación y la autoridad, enfocándose en dos tipos que son: modelo orgánico y modelo mecanicista. Para fines de la investigación, se considera éste último pues el primero se fundamenta en un tipo de comunicación informal, toma de decisiones descentralizada que aunado a su alta adaptabilidad y flexibilidad generan una baja complejidad, formalidad y centralización en su estructura.

- **Modelo mecanicista:** “se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible. Se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad. Las tareas y las funciones se coordinan por medio de la estandarización, las reglas y los procedimientos formales”. (5:329)

Este modelo refleja una estructura rígida y estrechamente controlada que se caracteriza por la alta especialización, formalización, estrechos tramos de control, una red limitada de información (la comunicación es hacia abajo principalmente) y muy poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

A las asociaciones les beneficia que exista un modelo mecanicista, puesto que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones, su formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre y la centralización de un mayor control.

o **Aspectos básicos del diseño organizacional:**

Se pueden definir estos aspectos según Stoner, como las cuatro piedras angulares:

- **División del trabajo:** “descomponer una tarea compleja en su componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general”. (9:347)

Es dividir la carga entera de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.

En las organizaciones es necesario dividir en porciones manejables la totalidad de trabajo y con ello lograr la especialización.

- **Departamentalización:** “implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”. (5:331)

Para fines de la investigación se utilizará la departamentalización funcional, la cual agrupa especialistas en actividades similares, que poseen habilidades y competencias comunes, a fin de obtener mayor eficiencia de ellos.

Al existir en las asociaciones una departamentalización funcional adecuada, evita duplicidad, esfuerzo innecesario y el mal uso de recursos.

- **Jerarquización:** es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, la cual se detalla en la representación Gráfica de la estructura organizacional.
- **Coordinación:** “es el arreglo ordenado del esfuerzo de un grupo para propiciar unidad de acción en la consecución de un propósito común”. (1:140)

Es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficacia y su alcance depende de la naturaleza de las tareas.

En las organizaciones se deben coordinar todas las actividades con el objeto de alcanzar los objetivos.

- **Tramo de control:** “es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior”. (5:334)

Se refiere al número de trabajadores que un colaborador puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles que una organización posee.

Define en las asociaciones la cantidad de personal que supervisa un administrador y se puede dividir en dos tipos:

- **Tramo estrecho o de estructuras altas:** “hay menos personal que supervisar por tramo, se producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativo); la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones”. (9:348)

Da lugar a varios niveles jerárquicos, dando como resultado jerarquías altas.

- **Tramo amplio o de estructura plana:** “hay más personal que supervisar por tramo, se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, se da el fenómeno de reducción de tamaño, influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control”. (9:348)

El tramo amplio refleja pocos niveles jerárquicos y por lo tanto el área de control es relativamente de mayor dimensión.

Se requiere en una organización, personal cuidadosamente seleccionado que facilite la delegación de actividades para tener un mejor control.

En las asociaciones resulta conveniente disponer de un tramo estrecho, pues aunque la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones, existe una mayor dirección y control, aspecto que no se observa en los tramos amplios, pues la cantidad de personal a supervisar es mayor.

- **Sistema de organización:** “constituyen las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica. Se representan por medio de Gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos”. (7:199)

Los sistemas de organización pueden ser:

- **Sistema lineal o militar:** “es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta”. (7:199)

En este sistema, la autoridad de línea es representada por la cadena de mando, en la que se inicia por el concejo y se extiende hacia abajo por los diversos niveles jerárquicos.

A las asociaciones les permite concentrar la autoridad en una sola línea y cada colaborador obedecer a un solo jefe.

- **Sistema funcional o de Taylor:** es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto”. (7:199)

Se constituye a grandes rasgos por las unidades especializadas, en donde la autoridad y responsabilidad va en relación con las funciones principales que se desarrollan en la organización.

Es importante tomar en cuenta este tipo de sistema para las asociaciones, puesto que están definidas las funciones primordiales de cada unidad administrativa, las cuales deben ir enfocadas hacia la autoridad y responsabilidad al dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada colaborador ejecute el menor número posible de funciones con el mínimo esfuerzo.

- **Instrumentos de organización**

Constituyen el medio que permite desarrollar y/o modificar el diseño organizacional existente, mediante la implementación de actividades requeridas en cada uno de los componentes de la estructura.

Los instrumentos que competen la presente investigación son:

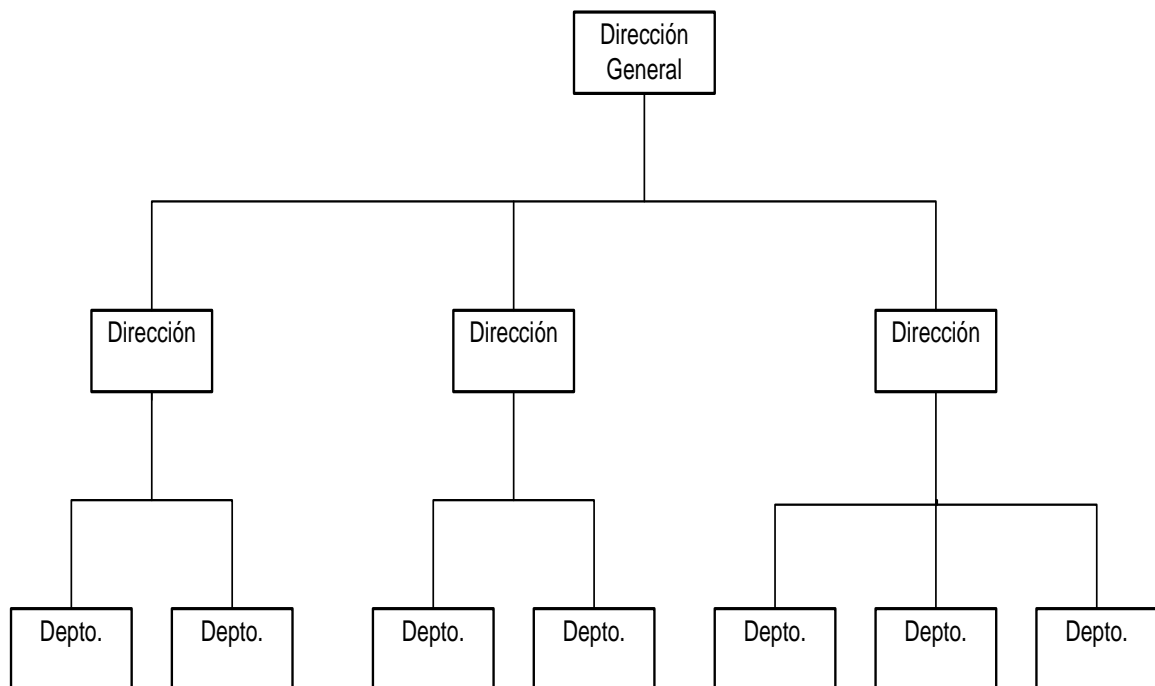
- ✓ **Organigrama:** “son la representación Gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guarda entre sí los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre sí”. (9:63)

Son herramientas indispensables que desempeñan un papel informativo para las personas que integran la empresa, debido a que a través de ellos se forma un marco referencial de la posición y nivel ocupado por cada uno de los integrantes de la estructura y que permite determinar su grado de interrelación con los diversos organismos.

Al ser instrumentos dinámicos, deben estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarse y ajustarse a las necesidades de la asociación, los mismos no deberán ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes que ayuden a mejorar la eficiencia, con lo cual surge la necesidad de establecer parámetros entre los mismos, los que se detallan seguidamente.

- **Organigrama general:** “contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características”. (6:79)

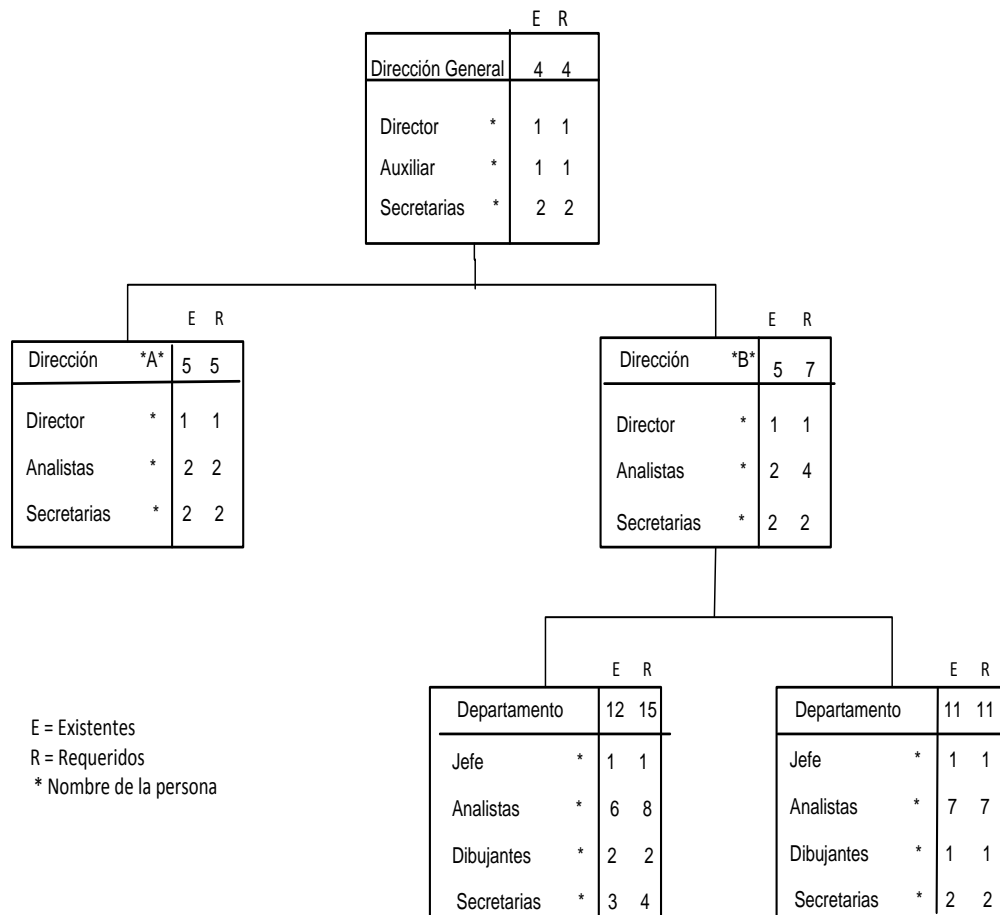
Con la finalidad de ilustrar de manera representativa el esquema que es utilizado con mayor frecuencia se presenta el siguiente ejemplo.



En este tipo de organigramas se visualiza de manera global cada una de las unidades administrativas, sin especificar cuántos elementos conforman cada una de ellas, para facilitar su ubicación y relación dentro de la misma.

- o **Organigrama de puestos:** “indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas”. (6:81)

A efecto de visualizar como se presentan, se detalla el siguiente ejemplo:



Permiten conocer de manera específica la posición que se tiene dentro de la estructura, así como la cantidad de elementos requeridos en cada unidad administrativa para su óptimo funcionamiento.

Este tipo de instrumento constituye un elemento esencial, ya que muestra las relaciones de trabajo, líneas de autoridad y el recurso humano requerido y existente dentro de las organizaciones.

✓ **Descripción técnica de puestos:** “es la descripción breve, en términos generales y con algún grado de importancia, de las tareas o labores que son características del puesto”. (9:92)

Es un instrumento útil de organización debido a que permite delimitar las atribuciones asignadas a cada colaborador; asimismo ubicarlo en la estructura organizacional de la empresa, especificando jefe inmediato, subalternos, naturaleza del puesto, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad, entre otras. También sirve para establecer los requisitos indispensables, habilidades y destrezas que debe cumplir la persona que va a ocupar cada una de las plazas.

Como habilidad se entiende la capacidad mental que permite a un empleado comprender, procesar y ejecutar determinada actividad. La destreza consiste en realizar una tarea manual con efectividad a través de la constante práctica en su ejecución.

Dicho instrumento en las asociaciones define de manera concisa los puestos y contribuye a reclutar personal idóneo para el logro de los objetivos.

✓ **Descripción de procedimientos:** “presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades”. (9:97)

Sirven para explicar los procesos realizados en la organización, qué pasos se llevan a cabo y las personas responsables de su operación.

El encabezado de cada una de las hojas que lo componen, contiene el nombre de la empresa, el número total de pasos que lo conforman, la fecha de

realización, el puesto que inicia y quien lo termina, el número de procedimiento y el nombre de la persona que lo elaboró.

La primera hoja de la descripción contiene la definición del mismo, los objetivos que se esperan alcanzar y las normas específicas que se deben cumplir para realizarlo.

En la siguiente hoja se detalla en forma narrativa, secuencial y en orden cronológico el proceso, explicando cada uno de los pasos y el encargado de realizarlo. En la primera columna se describe el puesto encargado, en la segunda el número de paso y en la tercera, se detalla cada una de las actividades que lo comprenden.

La tercera hoja consta de un flujograma en donde con símbolos se representa el procedimiento. El diagrama de flujo es diseñado con formas geométricas las cuales son numeradas e identificadas con alguno de los pasos. Éstas pueden ser actividades, inspecciones, traslados y toma de decisiones, entre otras.

Esta herramienta permite que en una organización se establezcan criterios técnicos, prácticos y estandarizados que conduzcan a las personas a desarrollar las actividades.

1.3 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (9:14)

Consiste esencialmente en una serie de pasos que deberán de seguirse y mediante los cuales se pueden detectar los principales problemas y efectos que producen en el funcionamiento de una organización.

Al conocer la problemática suscitada en una asociación mediante los análisis que integran el diagnóstico, se puede establecer alternativas tendientes a brindar solución a la misma.

Para llevar a cabo la investigación, es necesario realizar cinco análisis, los cuales se describen a continuación:

1.3.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, para realizarlo es necesario definir la estructura, el objetivo general, el tramo de control, identificar niveles jerárquicos, los criterios que utiliza, la cantidad de recursos necesarios para su funcionamiento y el tipo de autoridad existente”. (9:22)

Comprende el estudio de cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización.

1.3.2 Análisis funcional:

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir en el desempeño de su trabajo; para ello, es conveniente determinar las funciones principales y de apoyo, establecer la compatibilidad de las mismas con el objetivo principal general de la dependencia, determinar la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de las funciones”. (9:22)

La base para este tipo de análisis la representa cada una de las funciones que se realiza en las unidades administrativas que integran la estructura organizacional, por lo tanto es importante verificar las mismas y corroborar si existe relación con los principales elementos de planeación.

Este tipo de análisis permite conocer cada una de las unidades administrativas y sus principales funciones que conforman una asociación y con ello, se determina el grado de compatibilidad de éstas con el objetivo principal.

1.3.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio, es importante para su realización, identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo con su nivel jerárquico y determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas”. (9:23)

En este análisis se describe cada uno de los procesos de cada unidad administrativa, precisando si existe seguimiento para cada una de las etapas, a fin de establecer la forma de seguimiento del mismo y si corresponde a la función descrita.

Mediante este análisis se ve el cumplimiento de cada uno de los procesos que se siguen en el desarrollo de las actividades de una asociación.

1.3.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o los derechos concedidos para hacer algo; para su realización, es conveniente definir las facultades de cada órgano, si éstas se encuentran normadas, quién, cómo y cuándo fueron delegadas, si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y a su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas”. (9:24)

En este análisis, se determinan las aptitudes o capacidades que le fueron otorgadas a cada órgano de la entidad para la toma de decisiones, por lo cual es preciso verificar si la autoridad está normada, es decir, si existe algún documento que lo respalde, a la vez es pertinente concretar si las facultades delegadas son las necesarias para realizar las funciones asignadas.

Por medio de este estudio se conocen las diferentes facultades y hasta qué grado se permite la ejecución de determinadas tareas, de igual manera, determina la forma en que se encuentran reguladas; así como la correspondencia entre las funciones que desarrolla cada unidad administrativa en las asociaciones.

1.3.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio, para ello se deben definir las relaciones que corresponden a cada órgano, la normativa en cada una, la correspondencia de las relaciones de cada órgano con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico; así como distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano”. (9:24)

El análisis de relaciones comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización en general y que se relacionan con el área objeto de estudio.

Con su aplicación se estipula si las relaciones existentes dentro de la asociación son las idóneas y permiten tener una comunicación efectiva.

1.3.6 Análisis organizacional

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los

puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa”.
(9:25)

Es decir, en este análisis se confronta la situación actual de la empresa con los aspectos teóricos que determinan la correcta dirección de los procesos, con el fin de concretar fallas que perjudiquen el buen desenvolvimiento de las operaciones.

Posteriormente, se presenta la propuesta de solución que pretende brindar a las entidades, medidas viables para resolver los problemas encontrados y a la vez, permita un mejor funcionamiento y por ende, el desarrollo y crecimiento de las mismas. Dicha propuesta se implementa por medio de una reorganización administrativa, que se define de la siguiente manera:

1.4 Reorganización administrativa

“La reorganización es resultado de una evaluación, de un diagnóstico, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas”.
(8:342)

Permite determinar y analizar los diferentes problemas estructurales, con lo cual se persigue elevar el desempeño de una organización y crear las condiciones para afrontar las exigencias que se demandan.

1.4.1 Procedimiento general de reorganización

Para realizar la reorganización en una empresa se debe llevar de forma ordenada y conforme a un proyecto basado en los siguientes elementos:

- **Planeación**

Consiste en determinar los lineamientos generales de reorganización y garantizar los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización, es necesario precisar objetivos y fuentes de información.

- **Instrumentación**

“Consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas por emplear, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas”. (6:265)

- **Análisis de información**

“Examen de los componentes organizacionales según su naturales, relación, interdependencia y ubicación en la estructura; se atenderán el propósito y la secuencia definidos para formular un diagnostico administrativo, y posteriormente se elaborarán el informe y las recomendaciones procedentes”. (6:265)

- **Implantación**

“Transformación de los criterios acordados en acción es específicas para poner en práctica opciones viables al cubrir necesidades en orden y tiempo y al establecer claramente tanto la responsabilidad de su ejecución como el tipo de reportes con los que se informarán los avances”. (6:266)

- **Seguimiento y evaluación**

“Análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados”. (6:266)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ

2.1 Antecedentes históricos del baloncesto en Alta Verapaz

De acuerdo al Popol Vuh y a la cosmovisión indígena, Guatemala es la precursora de los actuales deportes con balón, producto del “juego de pelota maya” que se practicaba en la región de Xibalba, hoy Alta Verapaz. El primer campo de juego de pelota registrado en el mismo Popol Vuh, se ubica en el área geográfica y arqueológica de: Chijolom, la actual Senahú, en el departamento de Alta Verapaz.

El baloncesto moderno es introducido a Alta Verapaz, por el misionero y director del Colegio Evangélico Nazareno Louis True en el año de 1922, dando origen a los primeros equipos con el nombre de “Alfa” en ambas ramas, Iris, Orión, Atenas, Lempira, como equipos originales de los años 20; posteriormente en los años 40 surgen otros equipos que dan renombre a Alta Verapaz, como: Rex, Magisterio, Atlántida, Alitza. En los años 50 destacan Oxib-Pec, Instituto, Municipal, Interrogación, Cobán. En los años 60, Interrogación, Instituto “E.R.P”., Cobán Imperial, Las Casas, Marquense. Los equipos mencionados fueron los que dieron prestigio deportivo a Alta Verapaz, sin menosprecio del complemento de equipos que hicieron lo propio en esa época.

Las referencias anteriores han sido transferencias orales de quienes aún hacen memoria de aquella época de oro del baloncesto altaverapacense, por razones de no contar con un registro adecuado de los acontecimientos deportivos de su época.

En el año de 1951 se registra uno de los primeros campeonatos departamentales con la participación de los municipios de Carchá (Racing), San Cristóbal

(Hércules), Tactic (Fénix); además de Tukurú (Polochic), Lanquín, Cahabón, San Juan Chamelco, este último es el que destaca como campeón departamental y también se ciñe la corona de campeón nacional en 1956.

En la década de los años 60 se registran las primeras participaciones en Juegos Nacionales con destacadas participaciones, obteniendo primeros, segundos y terceros lugares. Además de ser el segundo representativo nacional con participación en eventos internacionales por los logros y experiencias obtenidas.

A partir de los años 70, 80 y 90, los representativos nacionales han sido conformados por un alto porcentaje de atletas altaverapacenses en ambas ramas y en todas sus categorías, a las que la Federación Nacional de Baloncesto ha denominado: categorías protegidas, partiendo del mini baloncesto hasta la categoría mayor.

En la gestión 2000-2004 del comité ejecutivo, se produjeron cambios significativos en su estructura organizacional que dieron como resultado la consecución del primer lugar a nivel nacional del ranking operativo, la organización de eventos nacionales e internacionales, todo ello con el apoyo y participación integrada de directivos, padres de familia y Federación Nacional de Baloncesto.

2.2 Marco legal

Se basa en el Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, el cual crea la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, y que tiene como objeto regular lo relativo a la coordinación, articulación e interrelación de los sectores institucionales de la educación física, el deporte no federado, la recreación física y el deporte federado dentro del marco de la cultura física y del deporte; así como, garantizar la práctica de tales actividades físicas como un

derecho de todo guatemalteco de acuerdo con las disposiciones internacionales aceptadas por Guatemala.

Dicho Decreto regula en un marco general lo concerniente al deporte federado, dentro del cual se encuentran las Asociaciones Deportivas Departamentales e indica que éstas se rigen por la ley en mención y por sus propios estatutos.

Asimismo hace mención de funciones generales, tales como el control, fomento, desarrollo, planificación, fiscalización y la coordinación de su respectivo deporte; así como hacer que se cumplan los fines de esta ley dentro del departamento en que tenga su jurisdicción y establece su propio departamento como su domicilio y la cabecera departamental, como su respectiva sede. Para la presente investigación según lo establece la ley, la jurisdicción será el departamento de Alta Verapaz y su sede se encuentra ubicada en la 2 calle "A" 1-36 zona 4, del municipio de Cobán.

De acuerdo con las regularizaciones establecidas en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, norma la estructura orgánica básica de las Asociaciones Deportivas Departamentales de la siguiente manera:

- La Asamblea general, se integra por un delegado de las asociaciones municipales afiliadas de su departamento o por un representante de ligas, clubes, equipos o deportistas individuales cuando no existan en su departamento los órganos principales que señala la ley.
- El Comité ejecutivo, integrada por los siguientes miembros: presidente, secretario y tesorero.
- El Órgano disciplinario, conformado por presidente, secretario y vocal.

- La Comisión técnico-deportiva, integrado por tres miembros de reconocida capacidad y experiencia en materia deportiva, para el presente caso en baloncesto.

“Los miembros de los Comités Ejecutivos, Órganos Disciplinarios y Comisiones Técnico-Deportivas de asociaciones deportivas departamentales desempeñarán sus cargos de forma ad-honorem y durarán en el ejercicio de los mismos un período de cuatro (4) años, pudiendo ser reelectos únicamente por un (1) período adicional consecutivo.

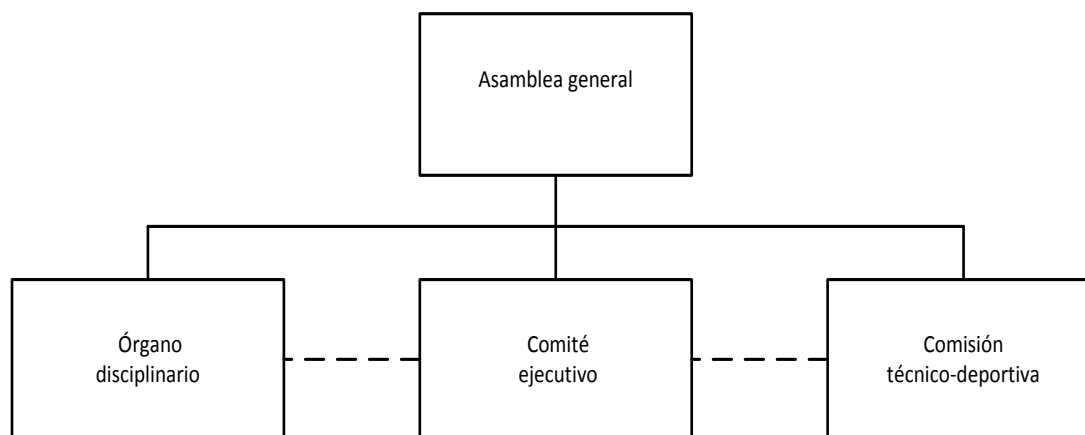
Dichos miembros no podrán optar a ningún cargo de elección, dentro del deporte federado, mientras duren en el ejercicio de sus cargos y hasta transcurrido un período igual al tiempo que ocuparon el cargo respectivo, contado a partir del cese o renuncia del mismo”. (3:45)

A efecto de tener mejor apreciación de la estructura orgánica establecida en el Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, el Artículo 110 del referido Decreto se detallan las principales funciones de cada uno de sus componentes:

- La Asamblea general, es la máxima autoridad conformada y tendrá a su cargo la elección de los miembros del comité ejecutivo, órgano disciplinario y comisión técnico-deportiva.
- El Comité ejecutivo, es el órgano rector que por delegación de su asamblea general, ejerce la representación legal de la Asociación Deportiva Departamental.
- El Órgano disciplinario, es el facultado para dar a conocer las faltas en que incurran sus afiliados.
- La Comisión técnico-deportiva, en dicha ley no se establecen funciones.

A continuación se presenta Gráficamente la estructura acorde a lo regulado en el marco jurídico.

Gráfica 1
Organigrama general normado
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia con base en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República. Año 2011.

Es importante resaltar que la estructura representada se elaboró sobre lo establecido en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, en la que Gráficamente no existe, únicamente establece las disposiciones de cómo debe conformarse. En ese sentido la estructura planteada en la Gráfica 1, corresponde a una esquematización desarrollada con fines ilustrativos, pues en la estructura legal no figura la misma, lo que dificulta notablemente su apreciación, derivado de las ambigüedades que presenta dicho marco legal.

2.3 Metodología

Para determinar la situación actual se llevaron a cabo visitas a la sede de la asociación, en las cuales se implementaron técnicas de investigación, tales como la observación, entrevista dirigida a la gerente general, censo efectuado a la totalidad de los integrantes de la administración, habiéndose efectuado de la siguiente forma: al comité ejecutivo (3), personal administrativo y de servicios (5) y personal técnico (4).

Esquema 1

Metodología utilizada

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

No.	Metodología	Dirigido a:
1	Visitas	A la sede de la Asociación
2	Observación	Instalaciones
3	Entrevista	Gerente General
4	Censo	Integrantes de la Asociación
5	Encuesta	Seleccionados Departamentales

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Es importante señalar que se realizó una encuesta a los seleccionados departamentales de las Categorías Pasarela, Cadetes y Juvenil (72), quienes en su conjunto constituyen sus clientes directos, pues para dicha asociación implica una serie de compromisos y logros concretos que hacen más estrecha una relación, en la que los seleccionados son el reflejo de la correcta aplicación de los principales elementos de planeación y organización; sin embargo es importante resaltar que éstos no constituyen parte de la estructura organizacional, sino más bien un objetivo hacia el cual deben canalizarse y focalizarse los recursos organizacionales con los que cuenta la asociación; en

ese sentido la encuesta a la que se hace referencia constituye básicamente un parámetro referencial de la opinión que le merece la asociación a los deportistas en mención.

De acuerdo al censo realizado a los integrantes de la Asociación Deportiva Departamental, se obtuvieron los siguientes datos, específicamente sobre aspectos esenciales que enmarcan la planeación y organización, ya que son las dos fases del proceso administrativo que se tomaron en cuenta para la realización de la investigación.

2.3.1 Planeación

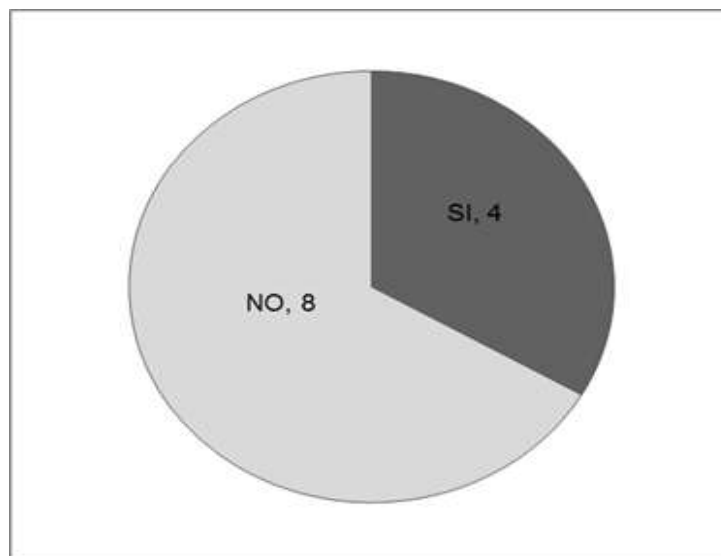
A continuación se presentan los elementos del marco estratégico tales como:

a) Misión, visión y valores

Gráfica 2

Conocimiento de la visión, misión y valores

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Se detalla una sola Gráfica para los tres elementos de la planeación, debido a que solo cuatro personas tienen conocimiento que la asociación cuenta con una misión, visión y valores; los primeros dos elementos fueron establecidos de manera empírica por el comité ejecutivo de la asociación en el año 2008, los cuales se describen de la siguiente manera:

Misión:

“Somos los encargados de dirigir los destinos del BALONCESTO en Alta Verapaz, y empeñados en seguir mejorando los resultados competitivos en Guatemala, desarrollamos los recursos humanos y las Escuelas con un Programa preestablecido, unificando esfuerzos y recursos”.

Se resaltan inconsistencias en su planteamiento, pues la misma no es amplia ni concreta, no refleja sus verdaderos valores y la filosofía que persigue, puesto que se pierde la coherencia al señalar que se dirige el baloncesto pero también se desarrollan los recursos humanos, circunstancias que ocasionan limitaciones en los propósitos que debe observar, debido a que se perciben dos propósitos fundamentales, cuando en realidad debería ir enfocada a la captación y desarrollo de valores deportivos.

Visión:

“Se mantiene un personal calificado, se tiene escuelas municipales bajo un plan de desarrollo, teniendo como base EL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL BALONCESTISTA GUATEMALTECO”.

Una de las principales deficiencias que presenta es el hecho de estar formulada en tiempo presente, en ningún momento se indica hacia dónde debe encaminarse en el largo plazo; aunado a ello, no cuenta con algunas características que toda visión debe contener, entre las que se puede mencionar, no es atractiva, no inspira ni promueve el sentido de identificación y compromiso

de sus miembros en ese sentido, no tiene coherencia con los valores y objetivos. Es realista, pero no ambiciosa y tampoco considera los recursos y el entorno de la asociación.

La serie de deficiencias indicadas con anterioridad crean en el entorno de la asociación, la ausencia de compromiso de los colaboradores por canalizar los esfuerzos en el sentido de visualizar a la entidad en un mejor futuro.

Valores:

Al tomar en cuenta que en una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes; sobre esa base se estableció la ausencia casi total de los mismos en la asociación, y los que hicieron mención de su existencia se derivan de los principios personales formados por algunos integrantes.

Al observar la representación Gráfica derivada de los resultados de la pregunta realizada, acerca de la existencia de valores, se observa que, solo cuatro personas manifestaron tener conocimiento y es el personal que se ubica dentro de los mandos estratégico y táctico. De acuerdo con las respuestas obtenidas se pueden mencionar entre ellos, honestidad, responsabilidad y respeto, sin embargo, dichos valores no se encuentran por escrito, por ende no son de conocimiento general de la asociación, lo que ocasiona el actuar individual de cada uno de los integrantes de la entidad.

b) Objetivos

Acerca de los objetivos se determinó que éstos no existen, lo que refleja que el personal de la asociación no cuenta con criterio para desarrollar sus actividades encaminadas a un fin. Sin embargo, la gerente general hizo mención que a su juicio estarían:

- Contar con instancias básicas para el desarrollo del baloncesto tales como: organismo disciplinario, comisión técnica, comité de padres de familia, comisión de árbitros e iniciar con la conformación de las asociaciones municipales.
- Promover el baloncesto en la comunidad.
- Tener recurso humano comprometido con la misión y visión.

Lo detallado con anterioridad son más propósitos que objetivos, debido a que no son cuantificables en el tiempo y por lo tanto se desconoce si pueden ser alcanzables y cuanto recurso se necesitaría para lograrlos, en síntesis no se encuentran desarrollados en conjunto y expresados mediante un plan que permita dirigir los esfuerzos de los colaboradores y así medir su alcance en un período determinado.

De manera general se determinó que la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, no cuenta con elementos de planeación definidos acorde a su naturaleza y que permitan el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

2.3.2 Análisis estructural

a) Estructura organizacional

Con base en la investigación realizada en la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, el total de la población encuestada indicó que no se cuenta con un esquema organizacional definido de manera clara y ordenada conforme las funciones, niveles jerárquicos, relaciones y actividades, lo que ocasiona que los colaboradores no conozcan de quien recibir órdenes y a quien reportar.

b) Principios de organización

Es importante mantener canales de comunicación formalmente establecidos para conducir al personal al cumplimiento de los objetivos, por lo que a continuación se analiza la existencia de los principios básicos de organización en la asociación, efectuándose los siguientes hallazgos:

- **De especialización**

No se cumple en su totalidad tal principio pues nunca se limita hasta donde sea posible la realización de una sola tarea, por el contrario, se ha observado por ejemplo que la gerente general debe efectuar atribuciones propias como las de la secretaria y de los entrenadores, con lo cual se pierde la precisión y destreza en las actividades que realiza.

- **De la unidad de mando**

Es evidente que no se ha determinado un centro de autoridad y decisión para cada unidad administrativa, por lo que no se ha asignado un solo jefe para evitar que los colaboradores de la asociación deban seguir instrucciones giradas por la gerente general y en ocasiones por el presidente del comité ejecutivo, lo que ocasiona no solamente sobrecargo de tareas, sino la consiguiente confusión de a quien deben supeditarse.

- **Del equilibrio de autoridad-responsabilidad**

Como no existe un grado de autoridad plenamente definido, entonces varias personas toman la facultad de dirigir acciones, de tomar decisiones y de girar órdenes para que se realice alguna actividad, en tal sentido no es notoria la relación de autoridad-responsabilidad, ya que en algunas ocasiones cada uno hace lo que cree que es prudente.

- **Del equilibrio dirección-control**

En el momento en que se delega una responsabilidad deben existir los mecanismos de control que aseguren que se le dará cumplimiento, situación de la que se carece en la asociación, pues las responsabilidades no son cumplidas a su totalidad.

- **De la definición de puestos**

La existencia de este principio es nula, pues se pudo establecer que se carece de descriptores de puestos que delimiten el que hacer de los colaboradores de la asociación, por ende mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que a cada quien le corresponda hacer, no existirá una estructura adecuada.

c) Tipo de organización

La Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz es una organización formal, debido a que la define la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, pero en la práctica existen una serie de deficiencias en su estructura, entre las que resaltan las siguientes:

- Carencia del establecimiento de objetivos
- Duplicidad y traslape de funciones.
- Inexistencia de procedimientos que estandaricen sus actividades.
- Las líneas de mando no se encuentran plenamente definidas, por consiguiente los colaboradores las desconocen.
- No existe evaluación y seguimiento de las acciones implementadas.
- Comunicación deficiente.
- Falta de controles administrativos.

d) Características de la estructura

- **Complejidad**

Es una estructura moderadamente compleja dado que cuenta con pocas unidades administrativas, sin embargo, las mismas no han sido definidas con claridad.

- **Formalidad**

Es una estructura que no cuenta con documentos en los que se regule cada una de las unidades que la conforman, las tareas se agrupan en unidades administrativas acordes a la función que se realiza, sin embargo, no son de conocimiento del personal, debido a que en la encuesta se solicitó indicar el nombre de su respectiva unidad y el nivel en el cual se encuentra, y ocho colaboradores manifestaron no conocer el nivel, y en relación con el nombre, hicieron referencia a diferentes, lo que evidencia que las actividades carecen de una estandarización que facilite su ejecución.

- **Centralización**

Es una entidad centralizada dado que las decisiones son tomadas por la gerente general, tanto las administrativas como las técnicas, por lo que el control radica en el nivel táctico.

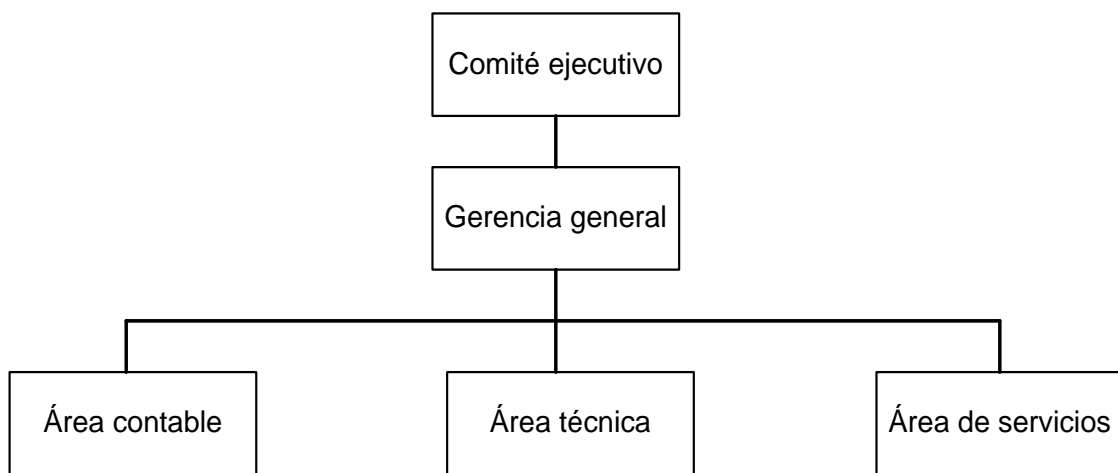
Actualmente cuenta con 5 unidades administrativas siendo éstas:

- ✓ Comité ejecutivo
- ✓ Gerencia general
- ✓ Área contable
- ✓ Área técnica
- ✓ Área de servicios

A continuación se presenta el organigrama general y nominal, realizado conforme a la información obtenida.

Gráfica 3

Organigrama general actual
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia, Año 2011

Como se puede observar, existe variación en cuanto a la estructura normada en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto 76-97, indicada en la Gráfica 1 y la que funciona en la actualidad, y que se presenta en la Gráfica No. 3, dicho desfase se evidencia en elementos tales como:

- **Asamblea general:** está establecida su formación en la ley, por lo tanto su existencia es imprescindible en la Asociación, pero en la práctica no tiene presencia permanente, ya que ésta se organiza únicamente cuando se llevan a cabo las elecciones del comité ejecutivo de la asociación y básicamente la

integran deportistas afiliados, quienes son afines a la planilla que participa y quienes fueron los encargados de elegir al actual comité ejecutivo.

- **Órgano disciplinario:** de igual manera está regulada su existencia, pero actualmente se carece del mismo, por lo que las decisiones relacionadas a las diferentes faltas en que incurrir los deportistas son sancionadas por la gerente general. Es decir que las funciones reguladas en el Decreto 76-97 no se cumplen a cabalidad, pues en forma parcial se limita a imponer algunas de las acciones disciplinarias, las cuales debieran ser coordinadas por el órgano correspondiente.

- **Comisión técnico-deportiva:** su integración está normada en la ley del deporte, la que establece su funcionamiento, pero al evaluar la actualidad se contraviene lo regulado, pues se carece de la misma, con lo cual la asamblea general no cumple con la finalidad con que fue creada.

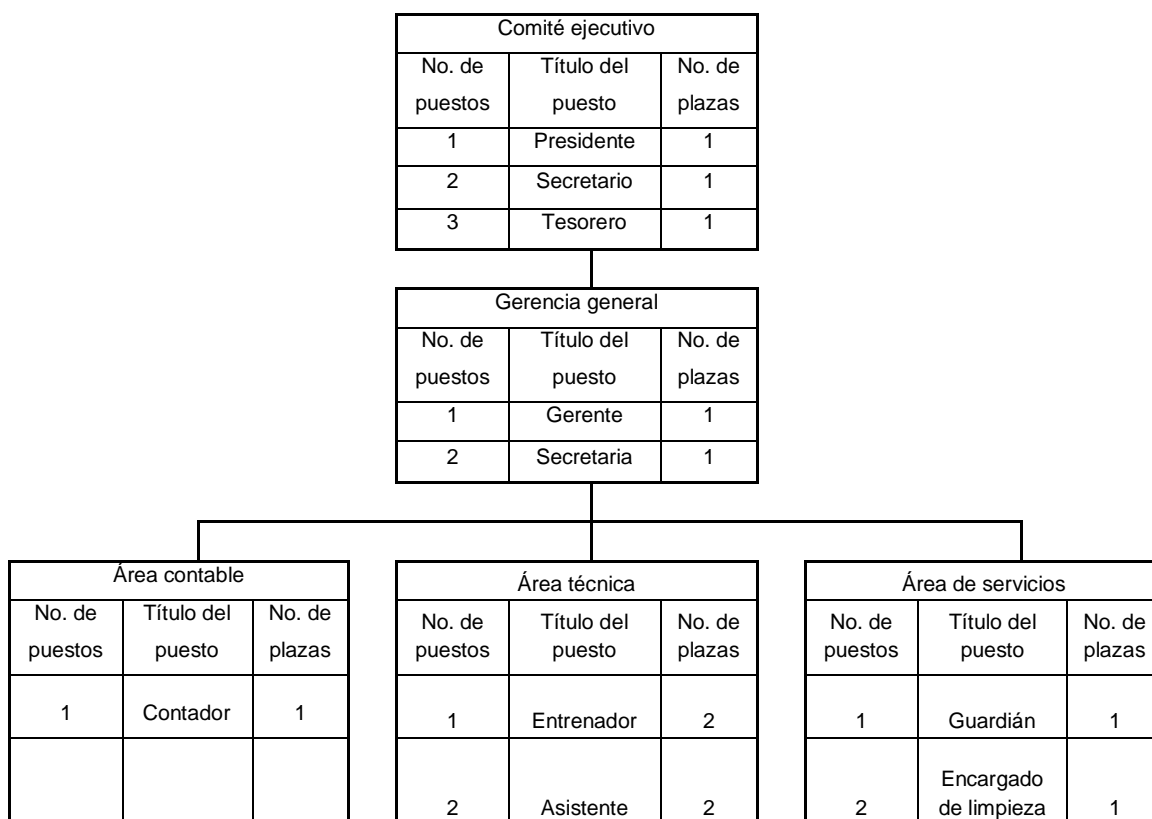
En relación con el resto de las unidades administrativas que conforman la estructura actual, han sido creadas acorde a las necesidades de la asociación, de lo cual el comité ejecutivo tiene potestad para crear la estructura idónea; sin embargo, actualmente no se encuentra definido un esquema que represente la misma.

A continuación se define el organigrama nominal actual, en el cual se puede observar la integración del puesto de secretaria a la unidad administrativa de la gerencia general, quien está conformada por las áreas contable, técnica y de servicios generales.

Gráfica 4

Organigrama nominal actual

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Año 2011

e) Componentes de la organización

Dichos componentes no se encuentran especificados dentro de la asociación, pero se detalla los principales aspectos de acuerdo con la información obtenida.

- **Tipo de estructura organizacional**

En cuanto al tipo de estructura que refleja la asociación, se determinó que es funcional, debido a que agrupa las áreas de trabajo acorde a la función que se

realiza, pero cabe mencionar que no existe en cada área un jefe que efectúe las labores de dirección a los colaboradores.

- **Dimensión de la estructura**

La forma en que se define la dimensión de la estructura acorde a la Gráfica 4 es vertical en el nivel estratégico por reportar a un solo jefe; sin embargo, en el nivel técnico los asistentes desconocen a quién reportar según se indicó en la encuesta.

Las categorías organizacionales en las que se divide el esquema de la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz son tres:

- ✓ Nivel estratégico: comité ejecutivo
- ✓ Nivel táctico: Gerencia general
- ✓ Nivel técnico: área contable, técnica y de servicios.

- **Modelo del diseño**

De acorde a la información recopilada, se determina que el modelo del diseño es mecánico, debido a que predomina la comunicación vertical descendente y la poca participación de los colaboradores del nivel técnico en la toma de decisiones, esto coadyuvado por la falta de una estructura definida, la cual ocasiona que el personal desconozca su ubicación, lo cual repercute en atrasos y en la poca optimización de los recursos.

- **División del trabajo**

Ésta no existe debido a que los colaboradores manifestaron realizar atribuciones ajenas a su puesto y en ocasiones, tanto la gerente general como los entrenadores y asistentes del área técnica llevan a cabo tareas complejas entre las que se pueden mencionar: recargo de tareas a entrenadores por

entrenamientos a dobles grupos, necesidad de efectuar la planificación y ejecución de la misma.

- **Cadena de mando**

La cadena de mando no está delimitada y debido a ello causa duplicidad de tareas o traslape de actividades, ya que en la mayoría de veces reportan y reciben órdenes de la gerente general, pero en ocasiones reciben mandatos del presidente del comité ejecutivo.

En el área técnica, los asistentes no tienen claro a quién reportarle, debido a que ellos sí cuentan en teoría con un jefe inmediato, que puede ser uno de los entrenadores, pero a veces reportan directamente a la gerente general.

- **Departamentalización**

La integración de las áreas se realiza de manera funcional, esto debido a que cada una es nombrada de acuerdo con la actividad principal que realizan, sin embargo, la encuesta indicó que el personal ubicado en el nivel técnico no conoce el nombre de su unidad, ni el nivel en el cual se ubica.

- **Jerarquización**

No se cuenta con una estructura definida, lo que no permite establecer las líneas de autoridad de los diferentes niveles organizacionales, con lo cual no se delimita el grado de responsabilidad de cada uno de los puestos, lo que causa deficiencias para desarrollar sus funciones.

- **Coordinación**

En relación con este aspecto se realizan diversos procesos especialmente en el área técnica, como desarrollar torneos nacionales, regionales, entrenamientos entre otros, que requieren de coordinación e integración de los miembros de la

asociación y la misma no se da de manera adecuada, por lo que el logro de los objetivos no se completa en su totalidad.

- **Tramo de control**

En relación con el tramo de control, como se observa en la Gráfica 4, la gerente general supervisa a todo el personal conformado por ocho colaboradores y adicional a ello debe hacerlo con el personal indirecto, tal es el caso de los basquetbolistas, tanto los que dirige, como el resto de los que conforman las categorías, que en promedio ascienden a doscientos, por lo que su tramo se vuelve amplio y descuida la administración de la asociación.

- **Sistema de organización**

Durante la investigación se estableció que en la Asociación no se utiliza un sistema de organización formal, principalmente porque no existe una representación gráfica de su estructura, en tal sentido el personal no tiene conocimiento sobre la autoridad y responsabilidad de cada uno.

2.3.3 Análisis funcional

El Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, crea la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte y en él se encuentra estipulada a manera de generalidad, la función primordial de los principales órganos, las que se detallan a continuación:

- **La Asamblea general:** tiene a su cargo la elección de los miembros del Comité Ejecutivo, Órgano Disciplinario y Comisión Técnico-Deportiva.

- **El Comité ejecutivo:** es el órgano rector que por delegación de su Asamblea General, ejerce la representación legal de la Asociación Deportiva Departamental y será conformada por: presidente, secretario y tesorero.

- **El Órgano disciplinario:** es el facultado para conocer las faltas en que incurrir sus afiliados.
- **La Comisión técnico-deportiva:** el marco legal no establece funciones generales.
- **La Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz:** tiene como función el control, fomento, desarrollo, planificación, fiscalización y coordinación del baloncesto, así como hacer que se cumpla con los fines de la Ley del Deporte dentro del departamento de Alta Verapaz.

Tal como se refleja, las funciones resultan ser generales y actualmente no se llevan a cabo debido a no contar con todas las unidades que la ley establece, tales como un órgano disciplinario, la comisión técnico-deportiva y una asamblea que se constituya de manera permanente, así como documentos donde se plasmen de manera detallada las funciones de cada unidad.

Las funciones básicas que en la actualidad desarrollan las unidades administrativas y que fueron manifestadas por el personal encuestado son:

- **El Comité ejecutivo:**
 - ✓ Representar al baloncesto Altaverapacense ante la Federación Nacional en asambleas e invitaciones, a través del presidente.
 - ✓ Contratar y remover al personal administrativo y técnico
 - ✓ Cumplir y hacer que se cumpla la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte.

Básicamente el comité ejecutivo se encarga a nivel macro de representar a la asociación, pero delega toda la responsabilidad de la administración a la

gerencia general; así mismo, se confirmó que quien mayor participación tiene en relación con el comité ejecutivo es el presidente.

- **La Gerencia General:**

- ✓ Difundir y organizar las diferentes actividades del baloncesto en todas sus Categorías.
- ✓ Resolver las divergencias o conflictos que se presentan con sus afiliados en las diversas categorías.
- ✓ Supervisar la organización administrativa.
- ✓ Gestionar patrocinios para los diversos eventos.
- ✓ Promover el baloncesto en los colegios y otras instituciones.
- ✓ Comunicar las diversas directrices emitidos por la Federación Nacional de Baloncesto.
- ✓ Avalar los planes de trabajo de los entrenadores.
- ✓ Dirigir las prácticas de baloncesto en las categorías femeninas.
- ✓ Desarrollar requerimientos presupuestarios para la asociación.

Se encuentra en el nivel táctico y se determinó una sobrecarga de funciones, por ser la encargada no solo de toda la parte administrativa de la asociación; sino además de planificar, coordinar y organizar las participaciones de los baloncestistas federados en las diversas actividades que programa la Federación Deportiva Nacional de Baloncesto de Guatemala; aunado a ello, debe realizar actividades para la obtención de los recursos. Es importante mencionar que también funge como entrenadora de los equipos femeninos de las categorías Pasarela y Cadetes; así como de equipos nacionales que le son asignados por la Federación y que en ocasiones debe ausentarse para poder cumplir con las actividades en la que los equipos tienen participación. Asimismo, se pudo determinar la existencia de un plan anual de trabajo proporcionado por la Federación Nacional de Baloncesto, que regula el cumplimiento de las diversas

actividades; sin embargo, en la actualidad se pudo comprobar que dicho plan no se implementa en la asociación.

Dentro de la Gerencia General, se encuentra el puesto de secretaria, quien se encarga de asistir al comité ejecutivo, personal administrativo y técnico de la asociación, atender llamadas telefónicas, control de correspondencia, y en ocasiones de comprar insumos que se hacen necesarios. De esta manera, desarrollar las principales actividades encomendadas por los mandos altos es la rutina que realiza en la actualidad, sin embargo, se ha determinado que en repetidas ocasiones se produce traslape de funciones, pues en ausencia de la gerente general, es la secretaria quien debe ejecutar las actividades programadas, por ejemplo: la promoción y supervisión del baloncesto, extender los documentos legales requeridos; así como también, esporádicamente, coordinar con el área técnica actividades relacionadas con los campeonatos, entrenamientos y procesos de selección, lo que evidencia claramente la disfuncionalidad recurrente en la estructura en mención.

- **Área contable**

- ✓ Elaborar información contable de la asociación.
- ✓ Efectuar requerimientos de insumos o suministros que se necesiten de la gerencia.
- ✓ Desarrollar actividades de captación de recursos durante los eventos deportivos.
- ✓ Supervisar ocasionalmente al personal técnico durante las prácticas deportivas.
- ✓ Coordinar la logística eventualmente de eventos deportivos.

Es en este componente de la estructura es donde se observa un mayor cumplimiento de las actividades cotidianas apegadas a la naturaleza de sus

funciones, aún así, no deja de producirse cierto traslape, puesto que en ocasiones efectúan actividades que no son de su competencia, ello se deriva de la falta de regulación de las funciones inherentes a cada una de las unidades administrativas que integran la estructura de la asociación.

- **Área técnica**

- ✓ Dirigir las prácticas de baloncesto de las diferentes categorías.
- ✓ Elaborar informes de lo ejecutado según el plan anual de la federación.
- ✓ Vigilar el buen uso de los implementos.
- ✓ Promover el baloncesto en colegios y escuelas.

En esta área recae el principal compromiso y es de quienes depende que se le pueda dar monitoreo y por ende cumplimiento a los objetivos que de manera empírica fueron indicados; sin embargo, tienen en ocasiones la injerencia de la Gerencia general en los asuntos relacionados con la promoción y desarrollo del baloncesto departamental. Así también la ausencia de un encargado de esta área y la falta de entrenadores repercute en el escaso desarrollo del baloncesto departamental por la ausencia de planes de trabajo.

- **Área de servicios**

- ✓ Efectuar vigilancia interna y a los alrededores de las instalaciones de la asociación y gimnasio.
- ✓ Vigilar el orden del gimnasio.
- ✓ Vigilar el uso del parqueo.
- ✓ Efectuar la limpieza interna del gimnasio y oficinas administrativas de la asociación.
- ✓ Solicitar insumos para limpieza.

Es necesario resaltar en este apartado que si bien la asociación cuenta con personal asignado para efectuar este tipo de actividades, en ocasiones se realizan eventos de singular magnitud y la Municipalidad colabora con personal a su cargo para efectuar las tareas de limpieza y vigilancia, pues el lugar que ocupa en la actualidad la asociación es el Gimnasio Municipal de Alta Verapaz, el que ha sido cedido para que la asociación pueda llevar a cabo la planificación y ejecución de las diferentes actividades. Cabe mencionar que por ser un área que si bien no deja de ser importante, no requiere de la coordinación y multiplicación de esfuerzos para el logro de sus objetivos, por lo que su lugar y funcionamiento en la estructura no manifiesta inconvenientes que ameriten una especial atención en su modificación.

En síntesis, los doce colaboradores encuestados indicaron no haber recibido ningún tipo de documentación donde se encuentren suscritas las funciones que realiza la unidad administrativa para la cual fueron contratados.

Asimismo en la Gerencia general y el área técnica, manifestaron que la creación de otro puesto agilizaría los procesos de trabajo dentro de la asociación, ya que realizan atribuciones no acordes a su puesto, lo que provoca retraso, duplicidad y sobrecargo, aunado a que se les asigna de manera verbal.

Se pudo verificar también que la compatibilidad de las funciones de cada área no se realiza en función de un objetivo general plasmado.

Al carecer de un normativo de funciones y atribuciones se omiten algunas que pueden ser trascendentales en el desarrollo de la asociación, pues a veces la afinidad de dichas funciones no encaja con la verdadera naturaleza que debería poseer.

2.3.4 Análisis procedimental

A través de la investigación realizada, se pudo establecer que no están consignados por escrito los principales procedimientos y normas que fijen los parámetros del comportamiento organizacional de cada área de trabajo; esto tiene como consecuencia que los colaboradores no sepan qué procedimientos en cada área son adecuados para lograr un desempeño máximo, con un mínimo de esfuerzo.

Además se observó que la gerente general es quien lleva acabo en su mayoría los procedimientos que se realizan en la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto, por ser la única encargada a nivel administrativo del funcionamiento y en ocasiones según sea el caso, tiene el apoyo de los puestos operativos para complementar el procedimiento en ejecución.

A continuación se detallan procesos básicos, los cuales forman parte de las actividades que realiza la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz y que no se encuentran documentados, pero que a criterio de lo manifestado por la Gerencia general en la entrevista efectuada, que los procesos a los que se le debe prestar especial atención son los relacionados con el desarrollo del baloncesto en general, que en la actualidad se desarrollan acorde a la experiencia, entre los que se pueden mencionar:

- **Organización de torneos regionales y nacionales**

En ocasiones la Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala le ha asignado sedes para la realización de este tipo de torneos y ha declinado por no contar con una guía que le oriente en la realización de los mismos, tanto que le indique el responsable como la actividad a ejecutar y cuando se logra llevar a cabo alguno de éstos, no cumple con las expectativas tanto en infraestructura, logística y promoción, aunque se cuente con la disponibilidad de personas,

baloncestistas, instituciones que desean colaborar en la realización de torneos que lleven distracción al pueblo cobanero.

- **Afiliación de asociaciones municipales**

Este procedimiento es de suma importancia debido a que el constituir dichas asociaciones en los diversos municipios, permitirá cumplir con la función principal de la asociación departamental, que es el fomentar y desarrollar el baloncesto en cada uno de éstos. En la actualidad no se cuenta con asociaciones reconocidas formalmente, esto según lo expresado por la gerente general, que manifestó no contar con personal para que promocióne en el interior, así como tener conocimiento de la metodología a seguir para la afiliación ante el Tribunal Electoral del Deporte Federado (TEDEFE).

- **Pago de sueldos**

En la actualidad esta función la realiza el contador, pero para ello no existen los controles adecuados, especialmente en el área técnica, en cuanto a baloncestistas atendidos, horarios o cualquier inconveniente que suceda en la práctica, por lo que el pago de su salario mensual no se encuentra respaldado por informes técnicos.

2.3.5 Análisis de facultades

En lo que se refiere a la asamblea general le compete la facultad de elegir al comité ejecutivo de la asociación, lo cual se norma en el Artículo 110 de la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte y donde se limita a realizar dicha facultad y no tener mayor participación en las actividades que desarrolle la asociación. Actualmente no se encuentra constituida dicha asamblea y como se indicó con anterioridad, la misma únicamente se conforma al momento de efectuar elecciones del comité ejecutivo, es decir cada cuatro años.

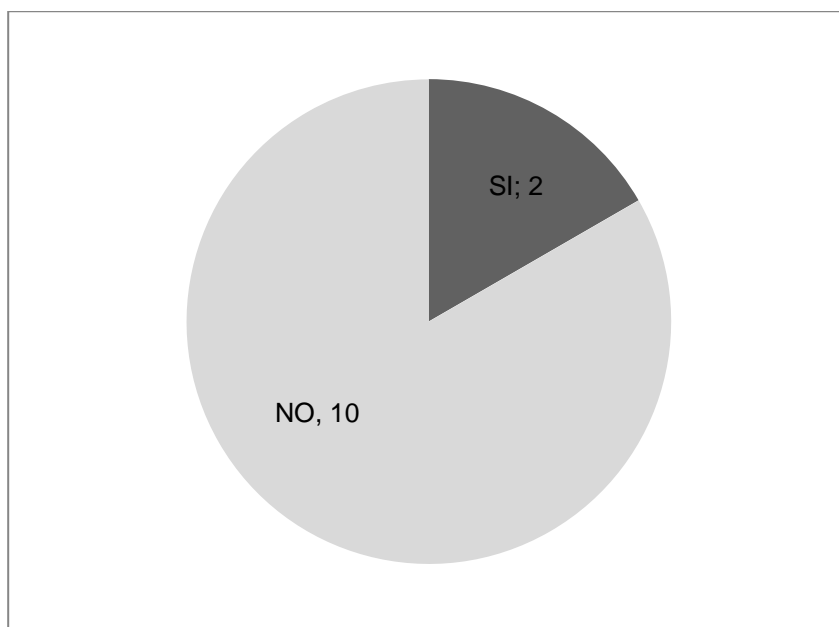
Mientras que el comité ejecutivo tiene la facultad de ser el órgano rector conformado por tres personas quienes delegan toda la autoridad y responsabilidad a la Gerencia general para tomar decisiones importantes, el resto de colaboradores no tienen la facultad de tomar decisiones en momentos críticos sin esperar el consentimiento de su jefe inmediato y podrá en determinado momento, retrasar las actividades específicas que se realizan dentro de la asociación, aún cuando las mismas sean netamente de índole técnico-deportivo.

Existen otras facultades que no le competen a la gerente general como tomar decisiones técnicas, además de ser parte del staff de entrenadores de la asociación, aunado a ello, realiza contactos con medios publicitarios para los campeonatos, atiende inquietudes de padres de familia y de baloncestistas.

Las doce personas entrevistadas manifestaron no tener conocimiento de sus facultades, así como desconocer de algún documento que describa los puestos de trabajo que conforman la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz.

Gráfica 5

Facultad para tomar decisiones
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Como se puede observar, solo dos personas cuentan con la facultad de tomar decisiones, quienes son el presidente y la gerente general, esto repercute en la centralización, tanto para decisiones técnicas que podrían ser tomadas por los propios entrenadores, tales como reprogramar entrenos, evaluaciones táctico-técnicas, torneos intermunicipales entre otros.

2.3.6 Análisis de relaciones

La gerente general es quien de manera directa tiene relación con cada uno de los colaboradores de manera informal, según lo manifestado por el personal del nivel técnico, quien indicó no tener reuniones de trabajo en las que se les informe a nivel general las actividades y resultados obtenidos en determinado tiempo.

Asimismo, la gerente general es quien mantiene comunicación con las diferentes instituciones que apoyan a la asociación en la mayoría de veces a través de manera verbal.

Entre las unidades que integran la estructura organizacional de la asociación se da la comunicación de tipo informal, es decir de manera oral y de forma ascendente y descendente (del comité ejecutivo hacia los otros niveles y viceversa) y horizontalmente (entre los diferentes colaboradores que integran las áreas), se da de manera rápida entre los niveles jerárquicos, mediante opiniones y comentarios; por lo regular se origina a partir de la Gerencia general quien es la responsable de las actividades que ahí se llevan a cabo. Con lo anterior se determina que el proceso de comunicación es poco efectivo.

Esto se comprueba en la encuesta realizada, debido a que los doce colaboradores encuestados indicaron que no existe por escrito las atribuciones y que las mismas tienden a tergiversarse cuando se dan de manera verbal o a crear conflictos cuando son emanadas a su vez por la gerente general y el presidente del comité ejecutivo.

2.3.7 Instrumentos de organización

En relación con los instrumentos de organización se ha hecho mención a lo largo del presente capítulo, que la totalidad de los colaboradores, no conoce la existencia de instrumentos, tales como organigramas, descriptores de puestos y de procedimientos, lo que repercute en que no existe la orientación precisa para los integrantes de la asociación y esto causa traslape y sobrecargo de atribuciones; así como omisión de responsabilidades, lo que origina descontento entre los integrantes de la asociación.

2.3.8 Análisis organizacional

Posteriormente de realizar cada uno de los análisis dentro de la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto, se determinaron las siguientes deficiencias:

a) Elementos de planeación estratégica:

La asociación cuenta con misión y visión, pero éstas no se encuentran acordes a la naturaleza de la misma, que permitan al colaborador tener una guía, tanto en su comportamiento, como en la de dirigir sus esfuerzos hacia un fin claro y preciso, debido a que ejercen sus actividades sin conocer qué pretende alcanzar la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz.

En cuanto a los valores y objetivos, estos no están definidos y se detallan según criterio de los colaboradores que integran el comité ejecutivo y la gerencia general, los que a juicio de ellos consideran prevalecer dentro de la Asociación, siendo los valores el marco referencial del comportamiento de cada colaborador y en relación con los objetivos se determinó que no son cuantificables ni medibles en el tiempo y denota la ausencia de uno de los pilares fundamentales dentro de la planeación estratégica.

b) Estructura organizacional:

Existe una estructura organizacional establecida en la Ley del Deporte, sin embargo dichas regulaciones no son de observancia en la asociación, debido a que manera inconsistente se encuentran definidas las unidades administrativas, factores que dificultan la definición de los niveles jerárquicos y cadena de mando.

Se pudo establecer que las funciones que se realizan en cada una de las áreas, no se encuentran normadas y existe traslape, lo que ocasiona, duplicidad y omisión de las mismas. Y aquellas establecidas en el Decreto Número 76-97 del

Congreso de la República, para los órganos principales no se llevan a cabo en su totalidad, porque no se han dado a conocer oportunamente.

Otro de los apartados que merece especial atención lo constituye el análisis procedimental y se ha podido establecer que los procesos desarrollados carecen totalmente de un seguimiento que lo haga integral y continuo, evitando el traslape o corte de dichos procesos, también se determinó que algunos de los procesos no corresponden a la funciones que ejecutan las unidades administrativas existentes.

Las facultades que poseen los puestos del nivel estratégico, algunas se encuentran normadas, no así en el nivel táctico hacia el nivel técnico, desconociéndose muchas veces quien, cómo y cuándo se delegan algunas de esas facultades y sobre todo, se pudo observar que no hay correspondencia entre las funciones y facultades que desarrolla cada órgano de la asociación.

Al evaluar las líneas de comunicación en la asociación, se hizo evidente la ausencia de una definición precisa de las relaciones que corresponden a cada una de las unidades administrativas, ya que se estableció que se genera de manera informal, lo que hace ineficiente los canales de comunicación utilizados hasta el momento.

c) Instrumentos de organización

No cuenta con instrumentos de organización tales como: organigramas, descriptores de puestos en que se detallen las atribuciones, relaciones, responsabilidades, entre otras; así como, la descripción de procedimientos importantes que permitan servir de guía en la ejecución de actividades y determinar a los responsables de cada paso. La ausencia de dichos instrumentos provoca duplicidad, sobrecargo, omisión de actividades y de

responsabilidades por no tener conocimiento de qué hacer, cómo hacerlo y a quién reportarle.

d) Actualidad social

En la actualidad el baloncesto altaverapacense ha venido en declive en cuanto a la inserción de baloncestistas, esto debido a la ausencia de planes de trabajo que promuevan el desarrollo y organización de torneos escolares, municipales, así como a la descentralización de escuelas; aunado a ello, el incremento de distractores tecnológicos que hacen que el practicar deporte pase a segundo plano y obviándolo como una herramienta para la educación integral de las personas.

CAPÍTULO III
REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA
PARA LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO
DE ALTA VERAPAZ

3.1 Justificación de la propuesta

Luego del análisis efectuado de la situación actual a la asociación, se pudo establecer la existencia de notables deficiencias en su organización, en tal sentido se hace imprescindible llevar a cabo un proceso de reorganización de las principales interrelaciones laborales que permitan hacer más eficientes los procesos y por ende mejorar su desempeño.

Es necesario considerar que como parte de la reorganización se plantean los elementos de mayor relevancia de la planeación, así como una nueva estructura organizacional con el afán de potencializar su funcionamiento; de igual manera se plantea la modificación implementada en los puestos que ocasionan deficiencias para la organización, ello al existir duplicidad de funciones y traslape en las actividades; también se ha considerado elaborar descripciones técnicas de puestos; así como de los procedimientos más trascendentales para dicha asociación. De igual manera se presenta el diseño de un plan de acción con el cual se pretende implementar la presente propuesta, derivado de la necesidad de crear un mejor ambiente de trabajo, con lo cual se obtendrán notables beneficios.

3.2 Objetivo general de la propuesta

Aportar elementos administrativos tendientes a mejorar el 100% de la estructura organizacional, de tal manera que se adecuen a los cambios que genera la propuesta.

3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta

- a) Establecer los elementos de planeación, tales como misión, visión, objetivos y valores que deban socializar en la totalidad de colaboradores al término de un mes.

- b) Readecuar la estructura organizacional actual en un 60% observando lo establecido en el marco legal, adaptándose a las necesidades inherentes de la Asociación, durante el primer bimestre de la implementación de la propuesta.

- c) Desarrollar instrumentos de organización que faciliten el conocimiento de la estructura, la especificación de atribuciones de los diferentes puestos; así como el regulamiento de los principales procesos que se desarrollan dentro de la Asociación durante el primer bimestre de la puesta en marcha de la propuesta.

3.3 Alcance de la propuesta

La implementación de la propuesta de reorganización administrativa tiene un alcance general, pues la misma necesita la integración de todas las unidades administrativas existentes y las generadas por la propuesta, a través de lo cual se tendrá un desarrollo integral en la Asociación.

3.4 Canal de comunicación

El canal de comunicación a través del cual se dará a conocer la propuesta de reorganización administrativa, es directa, en forma vertical descendente, desde el comité ejecutivo, para lo cual se debe programar una sesión informativa con los representantes de las diferentes unidades administrativas, pues es mediante este mecanismo que se facilita su divulgación e implementación, lo cual se detalla con precisión en el plan de acción propuesto.

3.5 Elementos de planeación

Seguidamente se desarrollan los elementos de planeación necesarios que permitan guiar a los colaboradores de la Asociación Deportiva Departamental de Alta Verapaz.

3.5.1 Misión

“Somos la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz que promueve y contribuye al desarrollo, estabilidad y unidad del Baloncesto en Alta Verapaz, mediante una administración eficiente y eficaz, con el compromiso de forjar y mejorar habilidades, destrezas y valores deportivos, cimentando las bases de la competitividad en el deporte federado del país, a través del trabajo en equipo, la responsabilidad y perseverancia”.

3.5.2 Visión

“Ser el modelo de asociación deportiva en el país, integralmente orientado al descubrimiento y fortalecimiento constante de baloncestistas que contribuyan al desarrollo armónico y ocupación sana del tiempo libre, formando ciudadanos útiles para la sociedad guatemalteca”.

3.5.3 Valores

Ante la necesidad de que las principales relaciones de trabajo se enmarquen en un ambiente de armonía, se hace sumamente indispensable el establecimiento de una serie de valores que regulen las actividades en la asociación, entre los principales se pueden mencionar:

- a) **Trabajo en equipo:** al desarrollar actividades es imprescindible la cooperación de los colaboradores a fin de alcanzar el objetivo planteado.

- b) **Honestidad:** en el manejo de los recursos asignados, manteniendo vigente su prestigio.

c) **Responsabilidad:** para ejecutar los diversos programas y lineamientos emanados de la Federación Nacional de Baloncesto y el Comité ejecutivo.

d) **Respeto:** hacia los compañeros que integran las distintas unidades administrativas que permitan desempeñarse en un ambiente agradable y armonioso.

e) **Perseverancia:** constancia en las actividades desarrolladas e implementadas.

3.5.4 Objetivo general

Planificar, organizar y desarrollar programas deportivos a través de metodologías adecuadas enfocadas a facilitar las herramientas que proporcionen oportunidades a los jóvenes y niños para su desarrollo físico, técnico, intelectual, emocional y social; incrementando en un 100% la participación actual de este deporte en el departamento de Alta Verapaz.

3.5.5 Objetivos específicos

a) Afiliar como mínimo seis asociaciones municipales en el primer semestre de la implementación de la propuesta, que faciliten la planificación, organización y desarrollo del baloncesto.

b) Promover y difundir la práctica del baloncesto en la comunidad para lograr que en el primer año su práctica se incremente en un 100%.

c) Unificar esfuerzos con las instancias involucradas en el baloncesto (CONFEDE, Federación Nacional de Baloncesto, Municipalidad, padres de familia), en el inicio de cada año a efecto de generar el interés de niños y jóvenes por practicar el baloncesto en sus diversas categorías.

d) Gestionar anualmente el uso de instalaciones existentes para el funcionamiento y descentralización de las escuelas de iniciación, enseñanza y perfeccionamiento en Cobán, cabecera departamental de Alta Verapaz

3.6 Rediseño organizacional

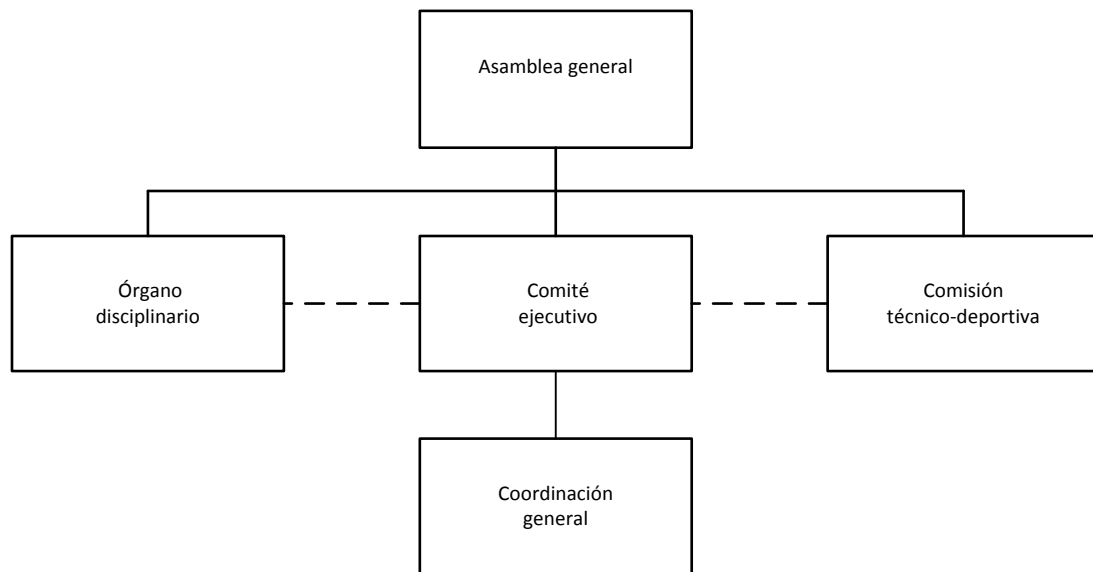
Se presenta a continuación la propuesta de rediseño organizacional para la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, la cual pretende introducir cambios sustanciales en su estructura a través su ampliación por medio de puestos notables que permitan descentralizar y establecer las líneas de jerarquía para guiar a los colaboradores en el alcance de los objetivos.

3.6.1 Estructura organizacional propuesta

Luego del análisis que presenta la situación actual se hace necesario proponer la estructura orgánica de la asociación, la cual se detalla a continuación:

Gráfica 6

Organigrama general propuesto Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



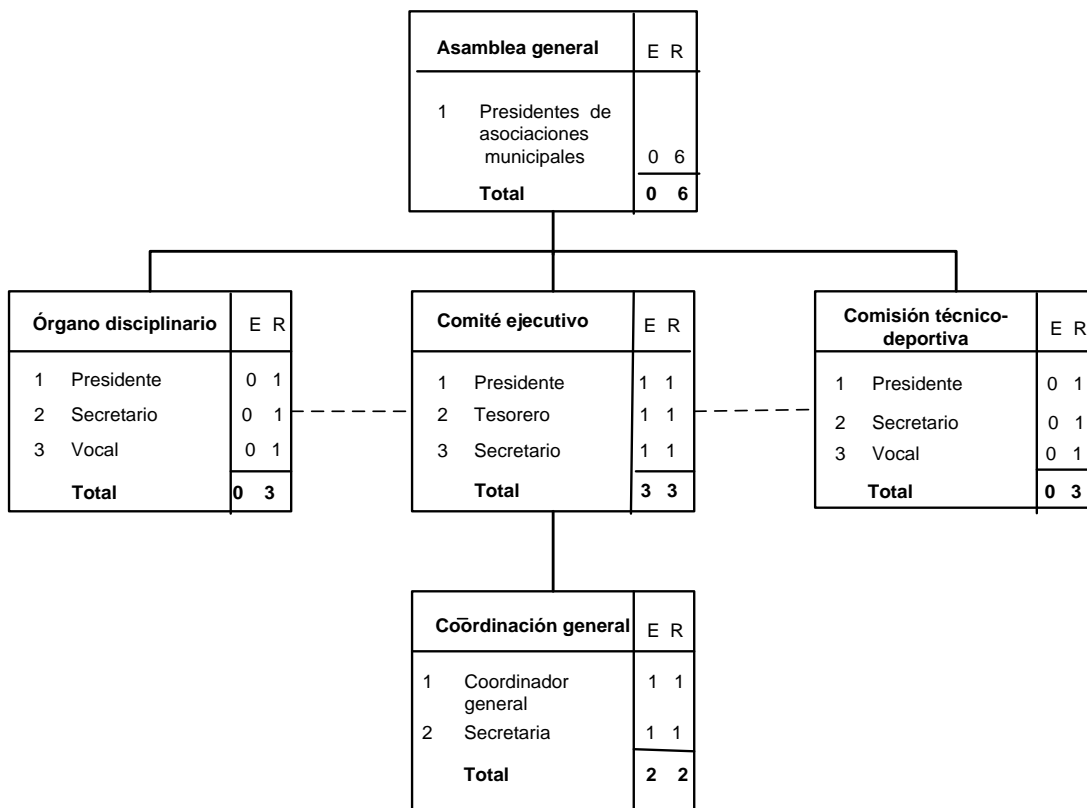
Fuente: elaboración propia. Año 2011

Dicha estructura representa de manera Gráfica las unidades administrativas principales que deben conformar la asociación y las relaciones básicas que deben guardar entre sí. Como se observa en la Gráfica la asociación se encuentra conformada por la asamblea general, órgano disciplinario, comisión técnico-deportiva, éstas se encuentran establecidas en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República y para complementar dentro de la estructura básica la coordinación general, la cual se sugiere modificarle a este nombre puesto que el tamaño de la estructura es pequeña y se busca como su nombre lo indica que coordine las actividades entre las diversas unidades e instituciones.

Gráfica 7

Organigrama nominal propuesto

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Año 2011

*E= existentes

*R= requeridos

El organigrama anterior, permite conocer el número de colaboradores que se requieren para cumplir con los objetivos planteados, dicho organigrama se determinó de acuerdo con los puestos de trabajo y número de personas con las que cuenta la asociación y cuántas necesita.

La propuesta considera los siguientes cambios, basados en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República:

- **Asamblea general**

De acuerdo con los Artículos 106, 108 y 110 de la ley en mención, se hace referencia a su integración a través de la agrupación de las asociaciones deportivas municipales de baloncesto y en su ausencia por ligas, clubes o deportistas individuales. Para la presente propuesta se busca en un inicio conformarse por seis presidentes de asociaciones municipales, así gradualmente ir sumando otros al dar mayor representatividad y promoción al baloncesto en el territorio altaverapacense; dichos presidentes serán permanentes durante el período de cuatro años para el cual fueron electos. Asimismo será la máxima autoridad conformada, que tendrá a su cargo la elección de los miembros del comité ejecutivo, órgano disciplinario y la comisión técnico-deportiva. Además se propone que existan como mínimo dos reuniones al año donde se dé seguimiento y se evalúen los planes de trabajo planteados por el comité ejecutivo.

- **Órgano disciplinario**

Según lo regulado en el Artículo 110, el órgano disciplinario es el facultado para conocer las faltas en que incurren sus afiliados y se conforma por presidente, secretario y vocal, quienes desempeñarán sus cargos de forma ad-honorem y durante cuatro años y podrán ser reelectos por un período adicional consecutivo.

- **Comisión técnico-deportiva**

De acuerdo con lo regulado en el Artículo 110, la comisión técnico-deportiva se integrará por tres miembros de reconocida capacidad y experiencia en baloncesto, quienes desempeñarán sus cargos de forma ad-honorem y durante cuatro años y podrán ser reelectos por un período adicional consecutivo.

- **Comité ejecutivo**

Es el órgano rector que, por delegación de su asamblea general, ejerce la representación legal de la Asociación Deportiva Departamental, está conformado por un presidente, secretario y tesorero, quienes desempeñaran sus cargos de forma ad-honorem por un período de cuatro años, mismos que podrán ser reelectos por un período adicional consecutivo, según lo establecido en el Artículo 110, de la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, para la presente propuesta se define las funciones principales que debe ejecutar:

- ✓ Ejercer la representación legal de la asociación, pudiendo delegarla de acuerdo con las circunstancias.
- ✓ Coordinar sus actividades con la política general de la Federación Nacional de Baloncesto, sin menoscabo de los fines esenciales para los cuales fue creada la asociación.
- ✓ Formular planes de trabajo para impulsar el baloncesto en Alta Verapaz.
- ✓ Fiscalizar y supervisar el funcionamiento y las actividades de las organizaciones deportivas afiliadas.
- ✓ Informar a la asamblea general y federación nacional de baloncesto, sobre actividades, eventos y avances del plan de trabajo.
- ✓ Administrar el patrimonio de la asociación.
- ✓ Cumplir y hacer que se cumpla la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, estatutos y reglamentos.
- ✓ Reunirse en sesión ordinaria una vez por semana y extraordinariamente cuando sea necesario.
- ✓ Desarrollar el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- ✓ Promover y apoyar la descentralización de canchas e instalaciones de baloncesto.
- ✓ Convocar a la asamblea general.

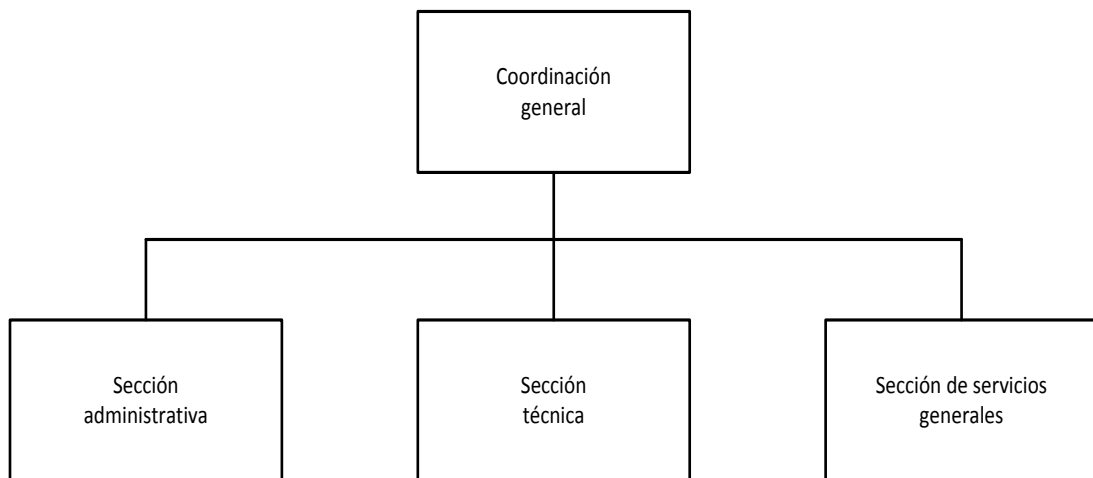
- **Coordinación general**

Es la encargada de ejecutar y supervisar los planes y programas de trabajo emanados por el comité ejecutivo. La coordinación general se encuentra conformada por los puestos de coordinador general y secretaria, ésta última brinda apoyo en las tareas de oficina.

A continuación se presenta Gráficamente la forma en que se encuentra constituida la coordinación general.

Gráfica 8

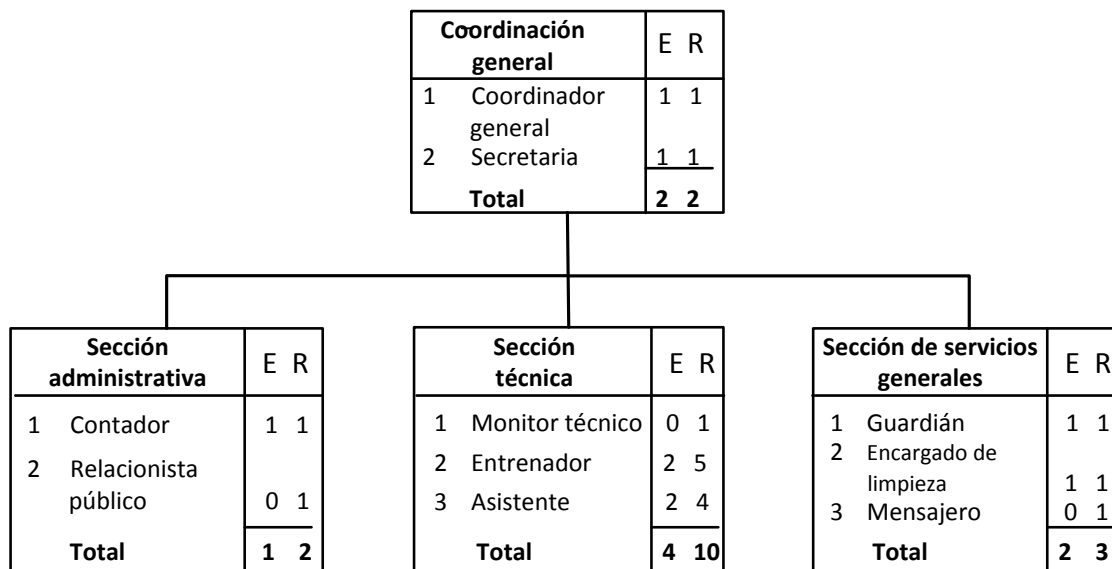
Organigrama específico de la coordinación general propuesto
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Gráfica 9

Organigrama nominal de la coordinación general propuesto
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Como se observa, dentro de la coordinación general se integran las secciones administrativa, técnica y de servicios generales, a quienes coordina y dirige para dar cumplimiento a los planes de trabajo emanados por el comité ejecutivo.

Es menester indicar que dentro de la situación actual se evidencia que existe sobrecargo de funciones en el nivel táctico y técnico y sobre ese orden, se ve la necesidad de contratar a 8 personas en el nivel técnico tendientes a incrementar el desempeño en las actividades que realiza la asociación, además de facilitar la descentralización en la toma de decisiones, haciendo necesario la contratación de un (1) relacionista público encargado de elaborar los comunicados de prensa de las diversas actividades en las que participe la asociación, comunicar de los

distintos proyectos y logros alcanzados y visitar los municipios con la finalidad de gestionar su afiliación a la asociación.

De igual manera se considera de vital importancia para la conformación efectiva de la estructura organizacional de la asociación, la contratación de un (1) monitor técnico responsable de la planificación, dirección, ejecución y supervisión de los planes de desarrollo del baloncesto a corto, mediano y largo plazo, tres (3) entrenadores quienes velarán por la coordinación y logística de entrenamiento de las diversas categorías en las que se encuentra inmersa la asociación, con el afán de formar nuevos valores e incrementar la competitividad del baloncesto en Alta Verapaz; dos (2) asistentes técnicos quienes deberán auxiliar a los entrenadores durante las clases prácticas de los diferentes niveles o categorías.

Como consecuencia del incremento en el número de colaboradores de la asociación, se deriva la necesidad de contratar un (1) mensajero, en vista de que se requerirá la comunicación constante y efectiva con las asociaciones municipales que se tienen contempladas afiliar, según lo observado en el planteamiento de los objetivos, por lo que el traslado de correspondencia elaborada tanto por y hacia la asociación es de vital importancia en el funcionamiento óptimo de la estructura planteada.

Con el personal restante se realiza una reorganización acorde a las necesidades de la asociación, para lo cual se reacomodan las funciones principales que al momento venían realizando, de tal manera que encajen en la estructura propuesta. Cabe resaltar que en la misma no se han eliminado puestos, al contrario, se vio la necesidad de crear otros como lo fue el relacionista público, el mensajero y la esencial contratación de entrenadores y asistentes, pues constituyen el área medular de la asociación, en la cual deben enfocarse los esfuerzos y recursos para incrementar el número de personas que practican este deporte y por ende, descubrir nuevos valores en las diferentes categorías

contempladas, con lo cual se pretende elevar el nivel competitivo de este deporte en el departamento y porque no decirlo, aportar valores a las selecciones nacionales que pongan en alto el nombre del país.

Lo que se persigue con la propuesta es que a través del compromiso constante la estructura organizacional de la asociación focalice sus esfuerzos y recursos para fomentar y desarrollar el baloncesto a escala departamental, logrando con ello el relevo generacional de jugadores de manera planificada y organizada.

Para implementar la propuesta planteada será necesario gestionar el apoyo y colaboración de otras instituciones que permitan facilitar el cumplimiento de los objetivos de la asociación, en ese sentido, la Municipalidad, colegios, escuelas, Ministerio de Cultura y Deportes y empresas quienes juegan un papel importante en la articulación de mecanismos que permitan elevar la competitividad del baloncesto.

Se desglosan las funciones propias de las unidades que integran la coordinación general:

- **Sección administrativa**
- ✓ Aportar los elementos administrativo-contables tendientes a eficientar el funcionamiento en conjunto de la asociación, con el afán de alcanzar los objetivos trazados por los órganos superiores.
- ✓ Ejecutar programas enfocados a la promoción del baloncesto en el departamento de Alta Verapaz.

- **Sección técnica**

- ✓ Desarrollar la planificación, dirección, ejecución y supervisión de los planes de desarrollo específicos al baloncesto en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Elaborar propuestas individuales de supervisión y aseguramiento de los planes de desarrollo general.

- **Sección de servicios generales**

- ✓ Implementar las medidas operativas necesarias para resguardar los bienes.
- ✓ Programar periódicamente el mantenimiento adecuado de las instalaciones.
- ✓ Optimizar el traslado de correspondencia entre las diversas instancias involucradas con el baloncesto departamental.

3.6.2 Tipo de organización

Se considera que el tipo de organización sea formal tomando en cuenta que los colaboradores de la asociación se desempeñan con el afán de alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que cada sección realiza actividades específicas, la comunicación es más directa y existe mayor supervisión y control; aunado al hecho de que se contará con una estructura formalmente organizada apegada a la estructura básica que describe la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República.

3.6.3 Características de la estructura

Al observar la estructura propuesta se puede percibir que la misma es factible y favorable para eliminar los problemas organizacionales existentes, en vista que ésta presenta las siguientes características:

a) Formalidad

Al incluir instrumentos administrativos que permitan guiar a los colaboradores que integran la asociación.

b) Centralización

Por el grado de importancia de las decisiones que debe tomar, tanto la asamblea general como el comité ejecutivo, con el apoyo de la comisión técnico-deportiva, órgano disciplinario y la coordinación general.

3.6.4 Componentes del diseño organizacional

Se detallan los principales aspectos acordes a la estructura propuesta.

a) Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional planteada es funcional, pues si se observa en el organigrama propuesto para la asociación, se integraron áreas tales como: asamblea general, órgano disciplinario, comisión técnico-deportiva y se modificaron dentro de la estructura actual la Gerencia general y las áreas que la integraban estableciéndose en la propuesta como la coordinación general y las secciones administrativa, técnica y de servicios generales, diseñadas de acuerdo con las funciones principales que realizan, lo cual permitirá facilitar la supervisión de las mismas.

b) Dimensión de la estructura y sus categorías

La dimensión de la estructura de la asociación será vertical pues la propuesta planteada agrupa las unidades administrativas de acuerdo con la relación de actividades que desarrollan.

Las categorías organizacionales en las que se divide la estructura de la asociación son:

Esquema 2
Categorías organizacionales
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Nivel estratégico			
Máximas autoridades	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea general - Comité ejecutivo - Órgano disciplinario - Comisión técnica-deportiva 		
Nivel táctico			
Gerencia de primera línea	- Coordinación general		
Nivel operativo			
Encargados de la ejecución de actividades para el funcionamiento de la Asociación.	Sección administrativa	Sección técnica	Sección de servicios generales
	<ul style="list-style-type: none"> -Contador general -Relacionista público 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitor técnico -Entrenadores -Asistentes 	<ul style="list-style-type: none"> -Guardián -Encargado de limpieza -Mensajero

Fuente: elaboración propia. Año 2011

c) Modelo del diseño y sus características

El modelo utilizado es el mecánico pues se observan en la misma que las principales características son la formalización, centralización, autoridad jerárquica y estandarización de los procedimientos.

d) Tipo de departamentalización

El tipo de departamentalización que permite una mayor eficiencia es por funciones, puesto que agrupa las actividades de acuerdo con las funciones que realiza cada unidad administrativa y acorde a la división o combinación del personal con que se cuenta.

e) Tramo de control

El tramo de control que permite lograr un máximo de eficiencia es estrecho, tomando en cuenta que la cantidad de personas dependientes es mínima, lo que refleja un tipo de estructura alta. Se estableció además, la necesidad de contratar una persona encargada de la sección técnica que tendrá una mejor supervisión del personal que integra dicha sección y hacer viable y homogéneo el tramo de control.

f) Sistema de organización

El sistema de organización aplicable para la asociación es el funcional o de Taylor, puesto que la autoridad y responsabilidad se organiza de acuerdo con las funciones principales que se llevan a cabo.

3.7 Descripción de puestos

Se elabora la descripción técnica de diez puestos que conforman la estructura organizacional propuesta, lo que permite a los colaboradores contar con un instrumento técnico que establezca lo que cada uno debe realizar, en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas a cada puesto. Se hace mención que los puestos que a continuación se detallan no son descritos debido a que se encuentran regulados en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República.

1. Presidente de la Asamblea general
2. Presidente del Comité ejecutivo
3. Secretario del Comité ejecutivo
4. Tesorero del Comité ejecutivo
5. Presidente del Órgano disciplinario
6. Secretario del Órgano disciplinario
7. Vocal del Órgano disciplinario
8. Presidente de la Comisión técnica
9. Secretario de la Comisión técnica
10. Vocal de la Comisión técnica

A continuación se listan las descripciones técnicas de los siguientes puestos:

1. Coordinador general
2. Secretaria
3. Contador
4. Relacionista público
5. Monitor técnico
6. Entrenador
7. Asistente de entrenador
8. Guardián
9. Encargado de limpieza
10. Mensajero

Descripción técnica del puesto
Coordinador general
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Coordinador (a) General
Código del puesto:	001
Ubicación administrativa:	Coordinación General
Le reporta a:	Presidente del comité ejecutivo
Le reportan:	Secretaria, contador, relacionista público, entrenadores, guardián, encargado de limpieza y mensajero.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
Se encarga del desarrollo e implementación del proceso administrativo en la Asociación, así como de la toma de decisiones que influyan en el crecimiento y optimización de los recursos administrativos/financieros de la entidad y es responsable ante el Comité ejecutivo por el correcto y eficaz funcionamiento de la Asociación.	
C. Funciones del puesto	
Función (Tareas) principales	
<ul style="list-style-type: none"> a) Asistir y apoyar activamente al Comité ejecutivo, Órgano disciplinario y Comisión técnica-deportiva b) Vigilar la correcta aplicación y cumplimiento del marco jurídico, normas, reglamentos y procedimientos que rigen en la institución. c) Supervisar el desarrollo de los planes y programas de trabajo e informar al Comité ejecutivo. d) Desarrollar metas, objetivos, políticas y estrategias con el aval del Comité ejecutivo para el desarrollo de las actividades de la Asociación, dándoles seguimiento y el oportuno control, e) Avalar la documentación necesaria. f) Administrar los recursos de la Asociación otorgando un efectivo control. g) Coordinar y dirigir reuniones mensuales con el personal a cargo sobre el avance y resultados. h) Brindar apoyo al personal de la Asociación cuando así le corresponda. 	
Función (Tareas) secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> a) Ejercer la representación de la Asociación, cuando no pueda hacerlo ningún miembro del comité ejecutivo o cuando éste así lo decida. b) Coordinar el trabajo gerencial de las áreas administrativas, técnica y de servicios generales. 	

Función (Tareas) ocasionales	
<p>a) Asistir a todas las sesiones del comité ejecutivo de la asociación, con voz pero sin voto.</p> <p>b) Intervenir en todas las negociaciones de contratos que realice el comité ejecutivo de la entidad.</p>	
D. Especificación del puesto	
Educación	Poseer título universitario a nivel de Licenciatura de administración de empresas o en administración deportiva.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar 3 años de experiencia en labores relacionadas al puesto. • Preferiblemente poseer conocimientos en materia deportiva.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con alta capacidad de liderazgo • Toma de decisiones y resolución de conflictos • Percepción altamente desarrollada • Capacidad de negociación • Excelentes relaciones interpersonales • Proactivo, innovador, organizado, colaboración, trabajo en equipo, responsable, analítico. • Manejo de software y hardware • Manejo de equipo de oficina.
E. Responsabilidad	
Errores	En la toma de decisiones del personal que tiene a su cargo.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
Relaciones con otros	Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con los integrantes de la asamblea general, comité ejecutivo, órgano disciplinario, comisión técnica-deportiva, secretaria, contador, relacionista, monitor,

	guardián, mensajero y encargado de limpieza. Así como con los integrantes de las asociaciones municipales y otras instancias involucradas en el baloncesto.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados – empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.
Dinero / valores	Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida de la Asamblea General y del Comité ejecutivo. • Supervisión al personal de la Asociación.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
75%	25%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo, pero se incrementa el nivel de estrés.	

Descripción técnica del puesto
Secretaria
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Secretaria
Código del puesto:	002
Ubicación administrativa:	Secretaría
Le reporta a:	Coordinador (a) General
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
<p>Brindar apoyo a la coordinación general, comité ejecutivo, asamblea general, órgano disciplinario y comisión técnica-deportiva, en cuanto al desarrollo de las tareas de oficina, atención de llamadas telefónicas, archivo, elaboración de documentos.</p>	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar correspondencia, así como darle seguimiento a todos los documentos que así lo requieran. b) Archivar la diversidad de documentos de la Asociación. c) Elaborar y darle seguimiento a la agenda de cada uno de los responsables del comité ejecutivo y coordinación general. d) Informar al coordinador general sobre el desarrollo de las actividades. e) Recepción y transferencia de llamadas telefónicas. f) Asistir y participar en reunión cuando el coordinador así lo requiera. <p>Función (Tareas) secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar todo lo necesario para las reuniones de la asamblea general y comité ejecutivo. b) Elaborar las respectivas actas de las reuniones sostenidas por las unidades administrativas. <p>Función (Tareas) ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cotizar hospedaje, boletos de viaje y elaborar el listado de las personas que viajan a los diferentes eventos deportivos. b) Elaborar las requisiciones de útiles de oficina. 	

D. Especificación del puesto	
Educación	Poseer título a nivel medio de secretaria comercial.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar como mínimo un año de experiencia en labores relacionadas al puesto.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción altamente desarrollada • Excelentes relaciones interpersonales • Responsable • Organizada • Proactiva • Colaboradora • Trabajo en equipo • Manejo de software y hardware • Manejo de equipo de oficina.
E. Responsabilidad	
Errores	Mínimos en la redacción y presentación de informes y documentación variada.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
Relaciones con otros	Se relaciona directamente con el coordinador general y en menor grado con los integrantes de la asamblea general, comité ejecutivo, órgano disciplinario, comisión técnica, contador, relacionista, monitor, mensajero, guardián y encargado de limpieza. Así mismo mantiene estrecha comunicación con las diferentes instancias involucradas en el baloncesto.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados – empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes de la entidad.
Dinero / Valores	Responsabilidad en el manejo de equipos y suministros de oficina.

Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del comité ejecutivo y coordinación general. • No ejerce supervisión a otras unidades administrativas.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
80%	20%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo, pero se incrementa el nivel de estrés.	

**Descripción técnica del puesto
Relacionista Público
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz**

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Relacionista Público
Código del puesto:	003
Ubicación administrativa:	Sección Administrativa
Le reporta a:	Coordinador (a) General
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
<p>Comunicar y promocionar a todas las instancias involucradas en el baloncesto los distintos proyectos y logros alcanzados, así como de elaborar los comunicados de prensa de las diversas actividades en las que participe la asociación.</p>	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Promover competiciones de las diversas categorías. b) Promocionar clínicas, seminarios y taller relacionados con el baloncesto en todo el departamento. c) Elaborar y distribuir notas y boletines deportivos relacionados con el baloncesto, hacia los distintos medios de información e instancias participantes. d) Desarrollar estrategias para la creación y consolidación de otras asociaciones en el departamento. e) Proyectar la buena imagen de la Asociación a nivel nacional. <p>Función (Tareas) secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Monitorear las noticias y notas de la asociación de los distintos medios de información. b) Convocar a los medios de comunicación ante cualquier evento que amerite tal situación. c) Elaborar y entregar informes de actividades y logros alcanzados. 	

Función (Tareas) ocasionales	
a) Archivar documentos de las comunicaciones enviadas y recibidas a su cargo.	
d) Elaborar las requisiciones de útiles de oficina.	
D. Especificación del puesto	
Educación	Perito en Mercadotecnia y Publicidad preferiblemente con estudios universitarios en Ciencias de la Comunicación.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar un año de experiencia en labores relacionadas al puesto. • Preferiblemente con conocimientos en diseño gráfico.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación. • Excelente capacidad de análisis y síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Responsable • Organizado • Extrovertido • Dinamismo • Trabajo en equipo • Manejo de software y hardware
E. Responsabilidad	
Errores	Mínimos en las campañas promocionales y de comunicación con los medios.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
Relaciones con otros	Su comunicación es directamente con el coordinador general y básicamente se relaciona con las distintas instancias involucradas en el baloncesto (colegios, escuelas, municipalidades, medios de comunicación y patrocinadores).
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados – empresa y alta confidencialidad en el manejo de información de la entidad.

Dinero / Valores	Responsable de los equipos de comunicación proporcionados por la Asociación.	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida de la coordinación general. • No ejerce supervisión a otras unidades administrativas 	
F. Nivel de esfuerzo		
	Mental	Físico
	80%	20%
G. Condiciones ambientales		
Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.		
H. Riesgos		
Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo, pero se incrementa el nivel de estrés.		

Descripción técnica del puesto
Contador general
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Contador
Código del puesto:	004
Ubicación administrativa:	Sección Administrativa
Le reporta a:	Coordinador (a) General
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
<p>Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las funciones financiero-contables que tiene a su cargo, procurando la optimización de los recursos monetarios asignados por la Federación Nacional de Baloncesto</p> <p>.</p>	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar la propuesta del presupuesto anual requerido. b) Elaborar mensualmente los estados financieros de la asociación. c) Desarrollar el plan de captación de recursos financieros. d) Elaborar mensualmente las planillas de pago (IGSS, personal administrativo y similar). e) Realizar cotizaciones de insumos, previo a efectuar requisiciones. f) Efectuar las requisiciones de insumos y suministros para el funcionamiento de la Asociación. <p>Función (Tareas) secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar transferencias presupuestales y/o relacionados. b) Efectuar el cobro de ingresos privativos y emitir el respectivo comprobante. c) Elaborar la solicitud y cobro de asignaciones establecidas por la Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala. d) Efectuar las estimaciones y exenciones tributarias. 	

- e) Elaborar el cálculo del ISR del personal administrativo.
- f) Elaborar conciliaciones bancarias.
- g) Emitir cheques a las instancias correspondientes.
- h) Realizar inventarios periódicos de las existencias de materiales e insumos.

Función (Tareas) ocasionales

- a) Elaborar y controlar el pago de las asignaciones ordinarias y extraordinarias hacia las asociaciones municipales.
- b) Elaborar informe mensual de las actividades realizadas.
- c) Presidir y organizar las revisiones financiero-contables de la unidad.
- d) Apoyar al personal en actividades en la que tenga injerencia.

D. Especificación del puesto

Educación	Poseer título a nivel medio de perito contador, preferiblemente con estudios universitarios en Auditoría.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar dos años de experiencia en labores relacionadas al puesto.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Organizado • Dinámico • Discreto • Numérica • Trabajo en equipo • Dominio de herramientas financiero-contable • Excelente manejo de equipo de computación y oficina

E. Responsabilidad

Errores	Reducidos al máximo, pues se maneja o intervienen asuntos financiero-contables.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.
Relaciones con otros	Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con el coordinador general, comité ejecutivo y asamblea general y en menor grado con la secretaria, relacionista, monitor,

	guardián, mensajero y encargado de limpieza al momento de realizar la acreditación de su pago. Se relaciona también con la Federación Nacional de Baloncesto, proveedores que prestan servicios a la asociación, así como con la Superintendencia de administración tributaria –SAT.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de la información contable y financiera de la entidad.
Dinero / Valores	Elevado nivel de responsabilidad con los fondos monetarios asignados por la Federación Nacional de Baloncesto y con los fondos captados por la Asociación. Así también con el equipo proporcionado por la Asociación.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida de la coordinación general. • Ejerce supervisión a otras unidades administrativas, en cuanto al manejo idóneo de los recursos destinados para su funcionamiento.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
90%	10%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo, incremento del nivel de estrés, derivado de la carga laboral a la que está sometido.	

Descripción técnica del puesto
Monitor Técnico
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Monitor Técnico
Código del puesto:	005
Ubicación administrativa:	Sección técnica
Le reporta a:	Coordinador (a) General
Le reportan:	Entrenadores y asistentes de entrenadores.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
<p>Puesto responsable de la planificación, dirección, ejecución y supervisión de los planes de desarrollo del baloncesto departamental, a corto, mediano y largo plazo, así como de la elaboración de propuestas de desarrollo del baloncesto en sus diferentes niveles.</p>	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Administrar, coordinar y supervisar los programas de trabajo referentes a la enseñanza, ligas, eventos deportivos y macro deportivos, así como la apertura de nuevos proyectos. b) Desarrollar el plan anual de trabajo. c) Planear y supervisar la normatividad de las escuelas de baloncesto y ligas deportivas. d) Administrar los recursos materiales de la logística de los eventos propios y externos. e) Crear estrategias para el incremento de la cantidad y calidad de los baloncestistas. f) Entregar resultados oficiales de desempeño de las selecciones departamentales. 	

<p>Función (Tareas) secundarias</p> <p>a) Realizar visitas de supervisión a las asociaciones municipales, entrenamientos y eventos que se lleven a cabo en los diferentes municipios afiliados, velando por el cumplimiento de los planes de trabajo.</p> <p>b) Contribuir con el trabajo de los entrenadores dando seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo y sugiriendo aspectos metodológicos.</p> <p>c) Elaborar y entregar reportes de lo ejecutado según el plan de desarrollo deportivo (mensual).</p> <p>Función (Tareas) ocasionales</p> <p>a) Elaborar planes de entrenamiento de todas las categorías.</p> <p>b) Vigilar por el buen uso de los implementos e instalaciones.</p> <p>c) Coordinar la logística de los eventos o campeonatos a desarrollar.</p> <p>d) Asistir y apoyar a convocatorias diversas de la Federación Nacional de Baloncesto.</p> <p>e) Crear una base de datos de cada baloncestista (evaluaciones, ficha médica).</p>	
--	--

D. Especificación del puesto

Educación	Poseer título, de preferencia en licenciatura en ciencias aplicadas al deporte.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con experiencia de 3 años en puestos similares.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes deportivas nacionales e internacionales • Conocimiento profundo del baloncesto • Conocimiento de administración deportiva • Conocimientos básicos de ciencias aplicadas al deporte • Conocimientos de planificación deportiva • Buenas relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Trabajo en equipo • Excelente manejo de equipo de computación y oficina

E. Responsabilidad

Errores	Reducidos al máximo, derivado de que en sus hombros recae la logística del baloncesto departamental.
----------------	--

Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa.
Relaciones con otros	Se relaciona directamente con el entrenador y asistente, así como con el coordinador general y en menor escala con la secretaria, contador y con instancias involucradas en el baloncesto, como Municipalidades, escuelas, colegios y padres de familia.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de la información personal de los miembros que integran los equipos de baloncesto en los diferentes niveles y/o categorías.
Dinero / Valores	Responsabilidad en el óptimo manejo del equipo deportivo asignado a sus entrenadores y asistentes.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida de la coordinación general. • Ejerce supervisión sobre los entrenadores y asistentes, para elevar el rendimiento de los atletas en cada uno de los niveles y/o categorías.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
90%	10%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales de escritorio, como del ambiente de las instalaciones deportivas en las que debe prevalecer excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo, incremento del nivel de estrés, derivado de la exigencia del cumplimiento de los objetivos.	

Descripción técnica del puesto
Entrenador
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Entrenador
Código del puesto:	005
Ubicación administrativa:	Sección técnica
Le reporta a:	Monitor Técnico
Le reportan:	Asistentes de entrenador
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
<p>Velar porque en la asociación se puedan organizar de una manera eficiente y oportuna todos los detalles que involucren logística en la dirección de las categorías que tenga a su cargo, enfocándose específicamente con el desarrollo de nuevos valores deportivos.</p>	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Presentar mensualmente su planificación al monitor técnico, basada en el plan anual de trabajo. b) Realizar su plan diario de entrenamiento para cada grupo asignado. c) Impartir clases a todas aquellas categorías que le sean asignadas. d) Participar en los torneos nacionales y regionales con la selección que tenga a su cargo dentro y fuera del departamento. e) Supervisar y evaluar el trabajo de los asistentes técnicos durante el desarrollo de entrenamientos y torneos. <p>Función (Tareas) secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar informes técnicos de los avances y progresos de cada uno de los baloncestistas. b) Efectuar una adecuada selección de baloncestistas para la conformación de contingentes en coordinación del monitor técnico. c) Acudir a juntas de trabajo o sesiones informativas que le sean comunicadas por el monitor técnico. 	

- d) Elaborar y mantener vigente los registros documentales de los alumnos (asistencia, avances técnicos, pruebas, etc.)

Función (Tareas) ocasionales

- a) Entregar al monitor técnico informe de los registros realizado a los alumnos.
 b) Preservar el material técnico deportivo que le sea entregado bajo su resguardo en óptimas condiciones de uso.
 c) Asistir a cursos, seminarios, congresos, foros, etc., que se realicen tanto dentro como fuera del departamento y que contribuyan a obtener la actualización y los conocimientos necesarios en especialidad deportiva.

D. Especificación del puesto

Educación	Maestro de educación física y/o con estudios a nivel técnico universitario en deportes.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de entrenador otorgado por la Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala. • Contar con 2 años de experiencia en el área.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo del baloncesto • Conocimientos básicos de ciencias aplicadas al deporte • Conocimientos de planificación deportiva • Buenas relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Liderazgo • Manejo de equipo o implementos deportivos.

E. Responsabilidad

Errores	Reducidos al máximo, derivado la adecuada formulación e implementación de estrategias deportivas.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización del equipo y enseres proporcionados por la asociación para llevar a cabo los entrenamientos en todos los niveles y/o categorías.

Relaciones con otros	Posee estricta comunicación con el monitor técnico a efecto de rendir cuentas en cuanto al desempeño de las diferentes categorías conformadas y con el asistente de entrenador.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de la información personal de los miembros que integran los equipos de baloncesto en los diferentes niveles y/o categorías.
Dinero / Valores	No cuenta con dinero y/o valores a su cargo, únicamente deberá hacer buen uso del equipo deportivo proporcionado.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del monitor técnico. • Ejerce supervisión sobre los asistentes, a fin de elevar el rendimiento de los atletas en cada uno de los niveles y/o categorías.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
20%	80%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales de escritorio, como del ambiente de las instalaciones deportivas en las que debe prevalecer excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Moderado, si se toma en cuenta la actividad física en la que se desarrolla su atmosfera de trabajo y que es propenso a caídas y lesiones propias de la actividad física.	

Descripción técnica del puesto
Asistente de entrenador
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Asistente de Entrenador
Código del puesto:	006
Ubicación administrativa:	Sección técnica
Le reporta a:	Entrenador
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
<p>Brindar asistencia al entrenador en todas aquellas actividades relacionadas con el desarrollo del baloncesto, así como coadyuvar con el fortalecimiento de las estrategias encaminadas a elevar el rendimiento del baloncesto en el departamento.</p>	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <p>a) Apoyar con la operatividad técnica y deportiva que determine el entrenador en los diferentes eventos.</p> <p>b) Verificar porque la utilería y equipo de gimnasio estén en perfectas condiciones.</p> <p>Función (Tareas) secundarias</p> <p>a) Verificar que los jugadores reciban uniformes, líquidos hidratantes y alimentación que les corresponde, durante los torneos realizados.</p> <p>Función (Tareas) ocasionales</p> <p>a) Elaborar informes de sus actividades y dirigirlas al entrenador. Revisar y mantener un inventario del equipo técnico utilizado por cada grupo o categoría.</p>	

D. Especificación del puesto	
Educación	Estudiante de la carrera a nivel medio de maestro de educación física.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Haberse desempeñado en puestos similares, como mínimo un año.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Organizado • Dinámico • Conocimiento del baloncesto • Buenas relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Liderazgo
E. Responsabilidad	
Errores	Reducidos al máximo, si se considera que solo asiste en las funciones al entrenador.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización de la utilería y en general por los enseres proporcionados por la Asociación para el desempeño de las actividades deportivas.
Relaciones con otros	Posee estricta comunicación con el entrenador de baloncesto a efecto de rendir cuentas en cuanto al desempeño de las diferentes categorías conformadas en el departamento.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de información personal de los atletas.
Dinero / Valores	No dispone de valores monetarios, solamente es responsable del equipamiento deportivo proporcionado por la Asociación.

Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del entrenador • Ejerce supervisión en menor cuantía de las actividades deportivas desarrolladas por los atletas.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
20%	80%
G. Condiciones ambientales	
<p>Condiciones de ambiente normales de escritorio, como del ambiente de las instalaciones deportivas en las que debe prevalecer excelente ventilación e iluminación.</p>	
H. Riesgos	
<p>Moderado, si se toma en cuenta la actividad física en la que se desarrolla su atmosfera de trabajo y que es propenso a caídas y lesiones propias de la actividad física.</p>	

Descripción técnica del puesto
Guardián
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Guardián
Código del puesto:	007
Ubicación administrativa:	Sección de servicios generales
Le reporta a:	Coordinador (a) general
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
Mantener vigilancia y resguardo de los bienes o recursos utilizados en la asociación así como el estado óptimo de las instalaciones tales como: iluminación adecuada, pintura de paredes tanto interna como externa.	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Efectuar vigilancia interna en las instalaciones de la asociación y las oficinas administrativas de la misma. b) Llevar un estricto control de las personas ajenas a la asociación y que solicitan ingresar. c) Hacer buen uso de las llaves de las puertas de ingreso a la asociación. d) Efectuar rondas periódicas en el horario nocturno. <p>Función (Tareas) secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Llevar un estricto control de las entradas y salidas de equipos, insumos o materiales que se utilizan en las diferentes actividades de la Asociación. b) Realizar labores encomendadas dentro de su área de trabajo (recepción de insumos, colaboración con el parqueo, etc.). <p>Función (Tareas) ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar y entregar reporte de cualquier anomalía. b) Apoyar en la ubicación de los vehículos asistentes a los eventos. 	

D. Especificación del puesto	
Educación	Diploma de educación primaria.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado actividades de seguridad y vigilancia. • Preferiblemente haber prestado servicio militar.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Organizado • Dinámico • Buenas relaciones interpersonales • Trabajo en equipo
E. Responsabilidad	
Errores	Reducidos al máximo, si se considera que debe manipular un arma de fuego y elementos relacionados con la vigilancia.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización y mantenimiento de las instalaciones, así como del óptimo resguardo del arma de fuego a su cargo.
Relaciones con otros	Se relaciona directamente con la secretaria a quien entrega novedades del día, con el afán de conservar el buen orden de las instalaciones, así mismo con los visitantes en general.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de información de los miembros de la entidad.
Dinero / Valores	No dispone de valores monetarios, pero si debe responder por el uso adecuado de los mecanismos de seguridad proporcionados por la asociación. (Arma de fuego, detectores portátiles de metal, navajas, etc.)
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del Coordinador (a) general • Ejerce supervisión en menor cuantía de las actividades al margen de lo deportivo, de las visitas.

F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
50%	50%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales, principalmente de las instalaciones deportivas en las que debe prevalecer excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Medio-Alto, si se considera la exposición prolongada en los ambientes exteriores en los que debe exponer su equipo de seguridad.	

**Descripción técnica del puesto
Encargada de limpieza
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz**

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Encargado de limpieza
Código del puesto:	008
Ubicación administrativa:	Sección de servicios generales
Le reporta a:	Coordinador (a) general
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
De carácter operativo, encargado del mantenimiento de las instalaciones de la asociación.	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <p>a) Revisar la totalidad de las áreas a efecto de establecer si cumple los estándares requeridos por la Asociación.</p> <p>b) Efectuar la limpieza interna en las instalaciones del gimnasio y las oficinas administrativas de la asociación.</p> <p>c) Realizar programas de trabajo.</p> <p>Función (Tareas) secundarias</p> <p>a) Manejar adecuadamente los insumos de limpieza.</p> <p>b) Reportar objetos encontrados.</p> <p>Función (Tareas) ocasionales</p> <p>c) Elaborar solicitud de insumos.</p> <p>d)</p>	
D. Especificación del puesto	
Educación	Diploma de educación primaria.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado labores afines al puesto, durante 2 años.

Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinado • Responsable • Dinámico • Habilidad en el manejo de equipo de limpieza.
E. Responsabilidad	
Errores	Mínimos en la aplicación de líquidos de limpieza y manejo adecuado del equipo a su cargo.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización y mantenimiento del equipo de limpieza asignado por la asociación.
Relaciones con otros	Se relaciona directamente con la secretaria a quien entrega reporte diario de limpieza y cuando de circunstancias delicadas se trate, lo hará con el coordinador (a) general.
Información confidencial	Exigente discreción sobre el manejo de químicos y/o reactivos utilizados en las instalaciones administrativas y deportivas.
Dinero / Valores	No dispone de valores monetarios, pero si debe responder por el uso adecuado de los insumos y equipo de limpieza proporcionados por la Asociación.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Coordinador (a) general • No ejerce supervisión sobre otras unidades administrativas.
F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
20%	80%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales, principalmente de las instalaciones administrativas y deportivas en las que debe prevalecer excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Medio-Alto, si se considera la exposición prolongada a las emanaciones o vapores de los líquidos de limpieza utilizados, como de la correcta señalización de áreas mojadas o resbalosas.	

Descripción técnica del puesto
Mensajero
Asociación Deportiva Departamental de
Baloncesto de Alta Verapaz

A. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Mensajero
Código del puesto:	009
Ubicación administrativa:	Sección de servicios generales
Le reporta a:	Coordinador (a) general
Le reportan:	No posee personal a su cargo.
Fecha de actualización y/o elaboración	Junio 2012
B. Propósito / objetivo del puesto	
De carácter operativo, primordialmente de efectuar el traslado y recepción de documentos y correspondencia en general.	
C. Funciones del puesto	
<p>Función (Tareas) principales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recepción y entrega de documentos en cada sección de la asociación departamental de baloncesto. b) Realizar la ruta de entrega de documentos de acuerdo con las prioridades especificadas por cada sección. c) Revisar la funcionalidad del vehículo, así como de darle servicio. <p>Función (Tareas) secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Llevar a cabo los depósitos bancarios encomendados por la asociación. b) Elaborar y entregar el reporte de la correspondencia entregada a diferentes instituciones. <p>Función (Tareas) ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Informar a la coordinación general de cualquier anomalía suscitada en su área de trabajo. 	

D. Especificación del puesto	
Educación	Diploma de educación primaria.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Haber desempeñado labores afines al puesto, durante 2 años.
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinado • Responsable • Dinámico • Honrado • Conocimiento de la ciudad • Versatilidad en la conducción de motocicleta o vehículo.
E. Responsabilidad	
Errores	Mínimos en recepción y entrega adecuada de la documentación encomendada.
Maquinaria / equipo	Debe velar por la correcta utilización y mantenimiento del equipo de mensajería, (vehículo, motocicleta, maletines transportadores)
Relaciones con otros	Con los colaboradores de la asociación, tales como coordinador general, secretaria, contador, relacionista, monitor; así como, con entidades a las cuales visita en cumplimiento de sus funciones básicas.
Información confidencial	Exigente discreción con la manipulación de la documentación de la asociación.
Dinero / Valores	No dispone de valores monetarios, pero si debe responder por el uso adecuado de las herramientas de apoyo como lo son los vehículos a su cargo.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Coordinador (a) general • No ejerce supervisión sobre otras unidades administrativas.

F. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
20%	80%
G. Condiciones ambientales	
Condiciones de ambiente normales, principalmente de las instalaciones administrativas y deportivas en las que debe prevalecer excelente ventilación e iluminación.	
H. Riesgos	
Medio-Alto, si se considera la exposición en calles y avenidas de la ciudad, básicamente en incidentes de tránsito.	

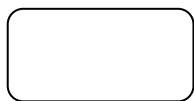
3.8 Descriptores de principales procedimientos

Se realiza la descripción de tres procedimientos que coadyuvan a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas a los colaboradores y así permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos.

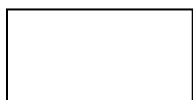
Los principales procedimientos son:

1. Afiliación de una asociación municipal de baloncesto de Alta Verapaz
2. Organización de un torneo regional o nacional
3. Emisión de cheque para entrenador

3.8.1 Simbología ANSI utilizada en los flujogramas



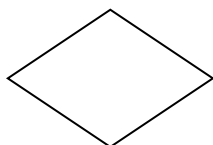
Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo.



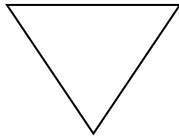
Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



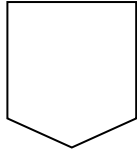
Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



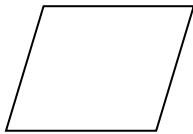
Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



Revisión: Verificación o supervisión durante las fases del proceso.

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 1 Pasos: 19	Hoja: 1/5	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Secretaria	Afiliación de Asociación Municipal de Baloncesto		

Objetivos específicos.

- Agilizar el trámite de afiliación de las sedes municipales.
- Eliminar conflictos para los candidatos en el proceso de afiliación de las asociaciones municipales.
- Establecer el personal que interviene durante el proceso de afiliación.

Normas específicas:

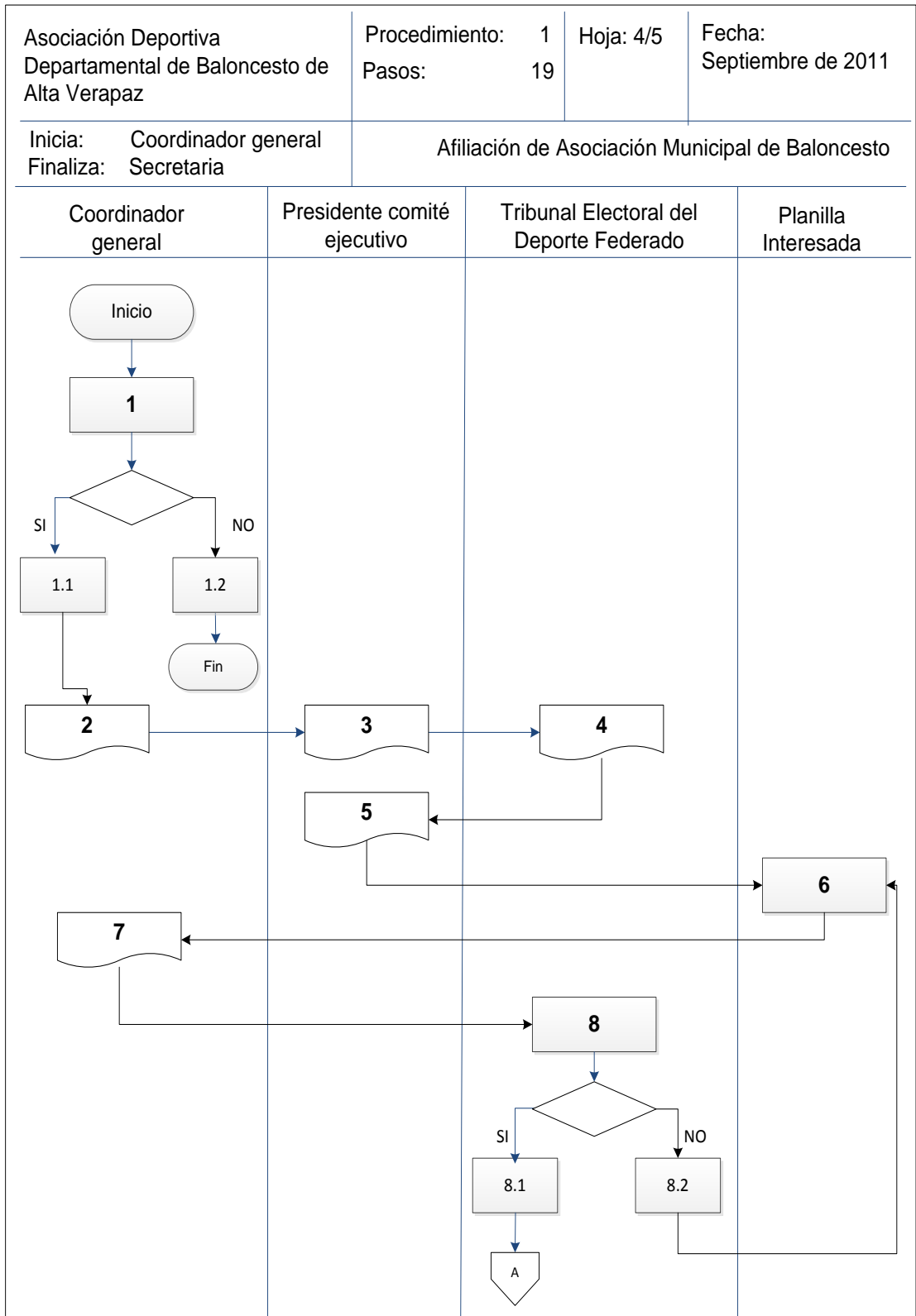
- Todo candidato debe ser guatemalteco, estar en pleno goce de sus derechos ciudadanos, tener conocimiento en materia deportiva y de reconocida honorabilidad.
- La papelería de las planillas interesadas debe contar con el aval del presidente del comité ejecutivo.
- El padrón electoral debe estar conformado por personas que hayan cumplido dieciocho años de edad.
- Para llevar a cabo la elección para la afiliación de una asociación municipal debe existir quórum.
- Toda elección debe ser precedida por el delegado del tribunal electoral del deporte federado.

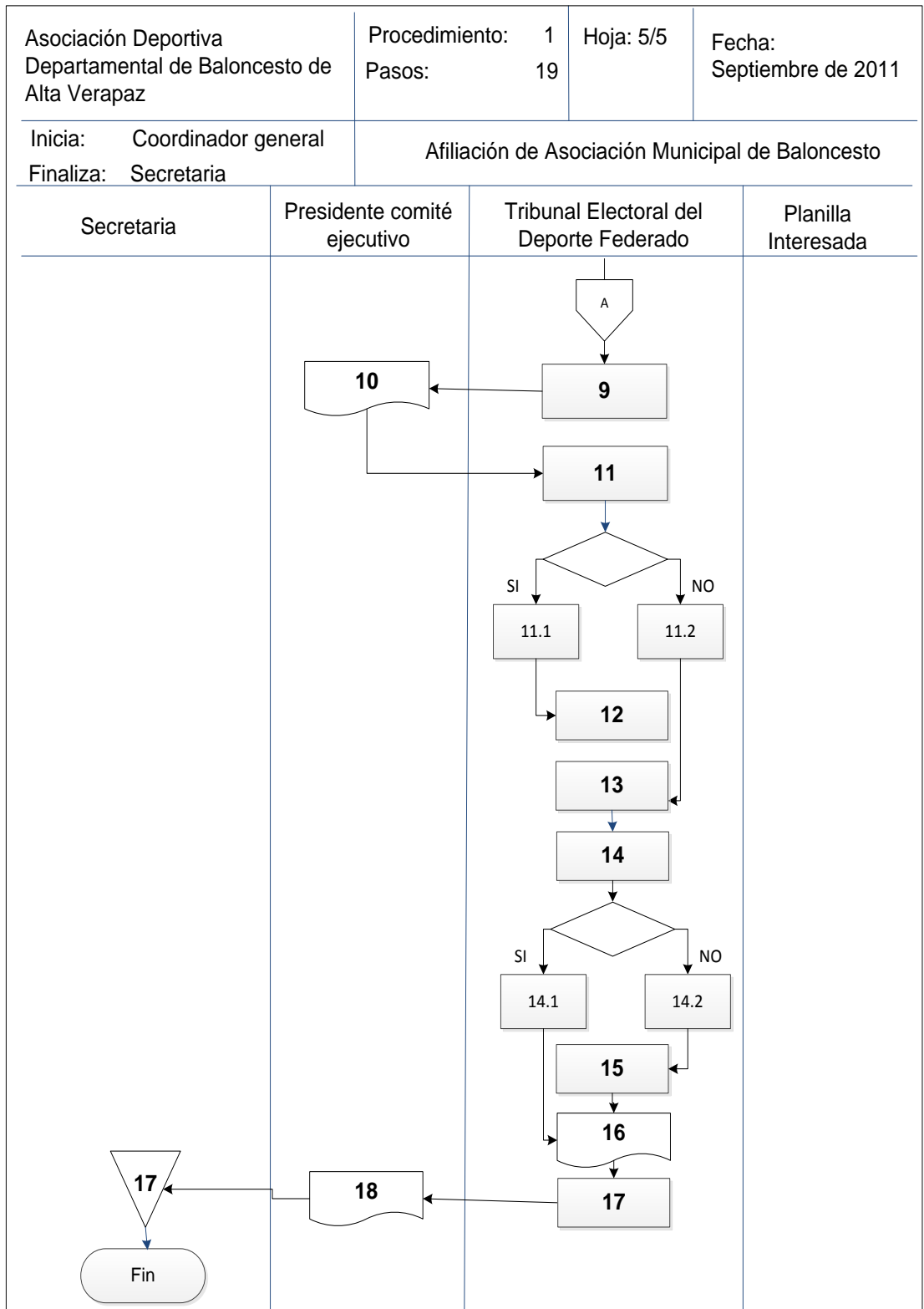
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 1 Pasos: 19	Hoja: 2/5	Fecha: Septiembre 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Secretaria	Afiliación de Asociación Municipal de Baloncesto		

Puesto	Paso No.	Actividad
Coordinador general	1	Promueve la afiliación de asociaciones en distintos municipios. 1.1 Si encuentra candidatos. 1.2 No encuentra candidatos, fin de procedimiento.
	2	Entrega informe circunstanciado de lo promovido al presidente del comité ejecutivo.
Presidente del comité ejecutivo	3	Recibe y solicita al Tribunal Electoral del Deporte Federado (TEDEFE), convocatoria para afiliación de asociaciones municipales
Tribunal electoral del deporte federado	4	Recibe y realiza convocatoria a presidente del comité ejecutivo, indicando lugar, fecha, hora y requisitos para participar.
Presidente del comité ejecutivo	5	Recibe, convoca a planillas interesadas y define plazo para entrega de papelería.
Planillas interesadas	6	Remiten papelería a coordinador general.
Coordinador general	7	Recibe, emite aval y traslada al TEDEFE.
Tribunal electoral del deporte federado	8	Recibe y revisa papelería 8.1 Si está correcta, TEDEFE autoriza oficialmente su participación. 8.2 No está correcto, solicita complementar papelería y regresa a paso 6.
	9	Solicita a presidente del comité ejecutivo padrón electoral y nombra delegado
Presidente del comité ejecutivo	10	Envía listado de padrón electoral, indicando número de identificación de cada uno, sellado y firmado.

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 1 Pasos: 19	Hoja: 3/5	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Secretaria	Afiliación de Asociación Municipal de Baloncesto		

Puesto	Paso No.	Actividad
Delegado del tribunal del deporte federado	11	Verifica el número de asistentes debidamente acreditados 11.1 Si existe quórum, ver paso 12. 11.2 No existe quórum, ver paso 13.
	12	Se procede a realizar elecciones y se traslada a paso 14.
	13	Se traslada las elecciones para el siguiente día y continúa con paso 14.
	14	Se procede al conteo, se declara electa a la planilla que tenga como mínimo la mitad más uno de los votos válidos. 14.1 Si hay planilla ganadora, ver paso 16 14.2 No hay planilla ganadora, ver paso 15
	15	Se repite la elección sin necesidad de convocatoria entre los dos candidatos que más votos tengan, en el mismo lugar y fecha.
	16	Se oficializa la planilla ganadora a través de un acta.
	17	Remiten copia de acta a presidente del comité ejecutivo de la Asociación Departamental para su acreditación oficial.
Presidente del comité ejecutivo	18	Recibe acta y traslada a secretaria.
Secretaria	19	Recibe y archiva acta.





Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 2 Pasos: 10	Hoja: 1/4	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Asesor técnico FNBG	Organización de torneo regional o nacional		

Objetivos específicos.

- Contribuir al eficiente desarrollo de eventos deportivos al establecer la secuencia de pasos necesarios.
- Agilizar la conformación de comisiones que coadyuven a la organización de torneos.

Normas específicas:

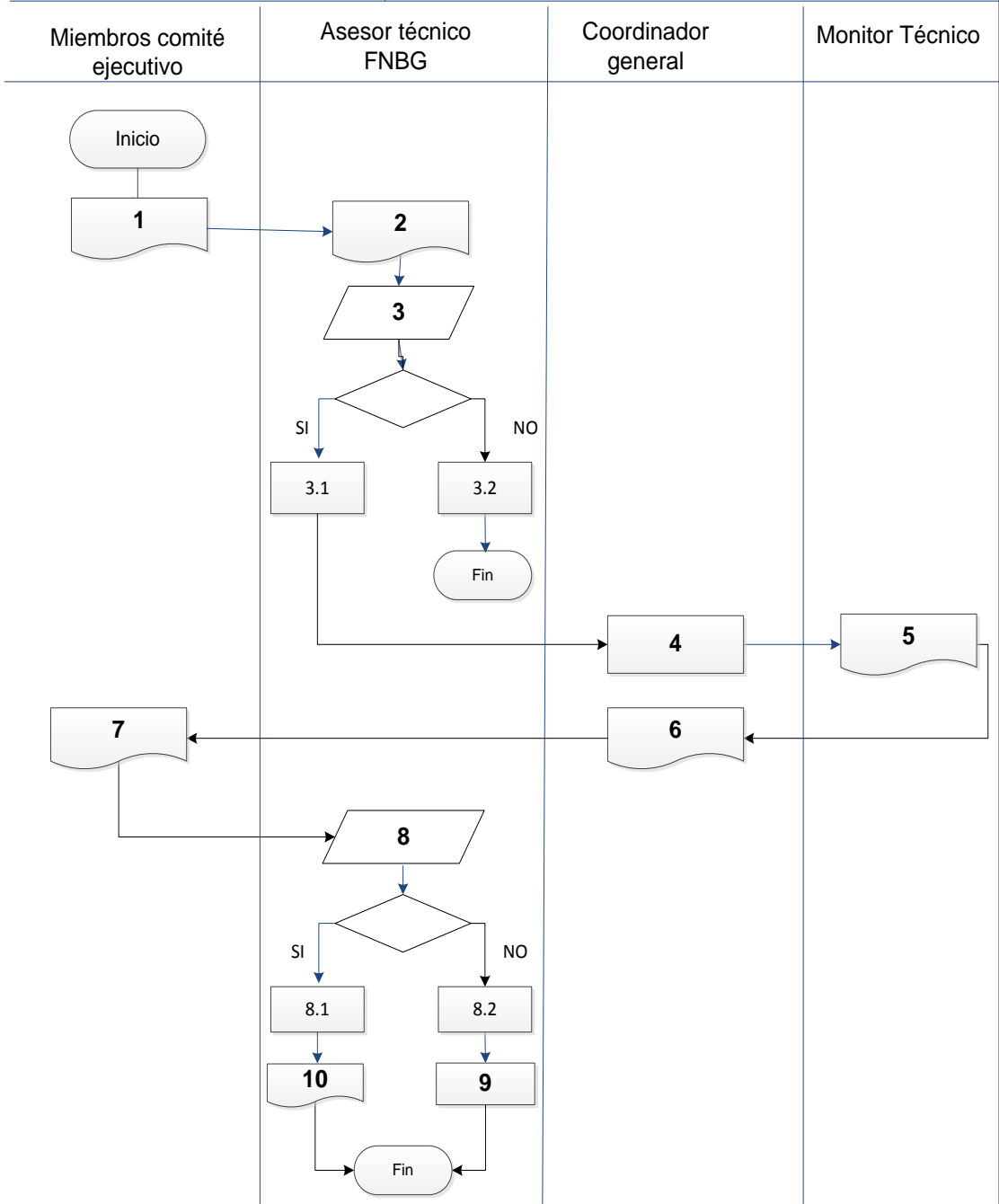
- El coordinador general debe enviar la solicitud de sede al departamento técnico de la Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala, con el visto bueno de los miembros del comité ejecutivo.
- Toda instalación (cancha) a utilizarse para la realización de torneo debe contar con las medidas oficiales establecidas en el reglamento de FIFA y el reglamento de competencias otorgado por la Federación.
- El presidente del comité ejecutivo debe avalar el resumen ejecutivo que se enviará al departamento técnico de la Federación.

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 2 Pasos: 10	Hoja: 2/4	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Asesor técnico FNBG	Organización de torneo regional o nacional		
Puesto	Paso No.	Actividad	
Coordinador general	1	Solicita por escrito sede para realizar el torneo a departamento técnico de Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala. (FNBG)	
Asesor técnico de la FNBG	2	Recibe solicitud y autoriza visita técnica al lugar de la sede.	
	3	Se presenta ante el coordinador general para presupervisión de los requerimientos que solicita FNBG 3.1 Si cumple con los requerimientos, ver paso 4. 3.2 No cumple con los requerimientos, fin del procedimiento.	
Coordinador general	4	Se reúnen con monitor técnico para formar comisiones (técnica, hospedaje, alimentación, hidratación, protocolo, estadística, limpieza, prensa, médica, etc.)	
Monitor técnico	5	Elabora informe a coordinador general para indicar avances de las comisiones a su cargo.	
Coordinador general	6	Recibe informe y elabora resumen ejecutivo para miembros del comité ejecutivo.	
Presidente del comité ejecutivo	7	Avala resumen ejecutivo y envía a asesor técnico de FNBG para supervisión.	

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 2 Pasos: 10	Hoja: 3/4	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Asesor técnico FNBG	Organización de torneo regional o nacional		

Asesor técnico de FNBG	8	Recibe y supervisa comisiones e instalaciones 8.1 Si todo está en orden, ver paso 10. 8.2 No está correcto, ver paso 9.
	9	Traslada el campeonato para otra sede departamental.
	10	Confirma sede por escrito a miembros del comité ejecutivo.

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 1 Pasos: 10	Hoja: 4/4	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Coordinador general Finaliza: Asesor técnico F.N.B.G.	Organización de torneo regional o nacional		



Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 3 No. de pasos: 10	Hoja:1/3	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Entrenador Finaliza: Contador	Emisión de cheque para entrenador		

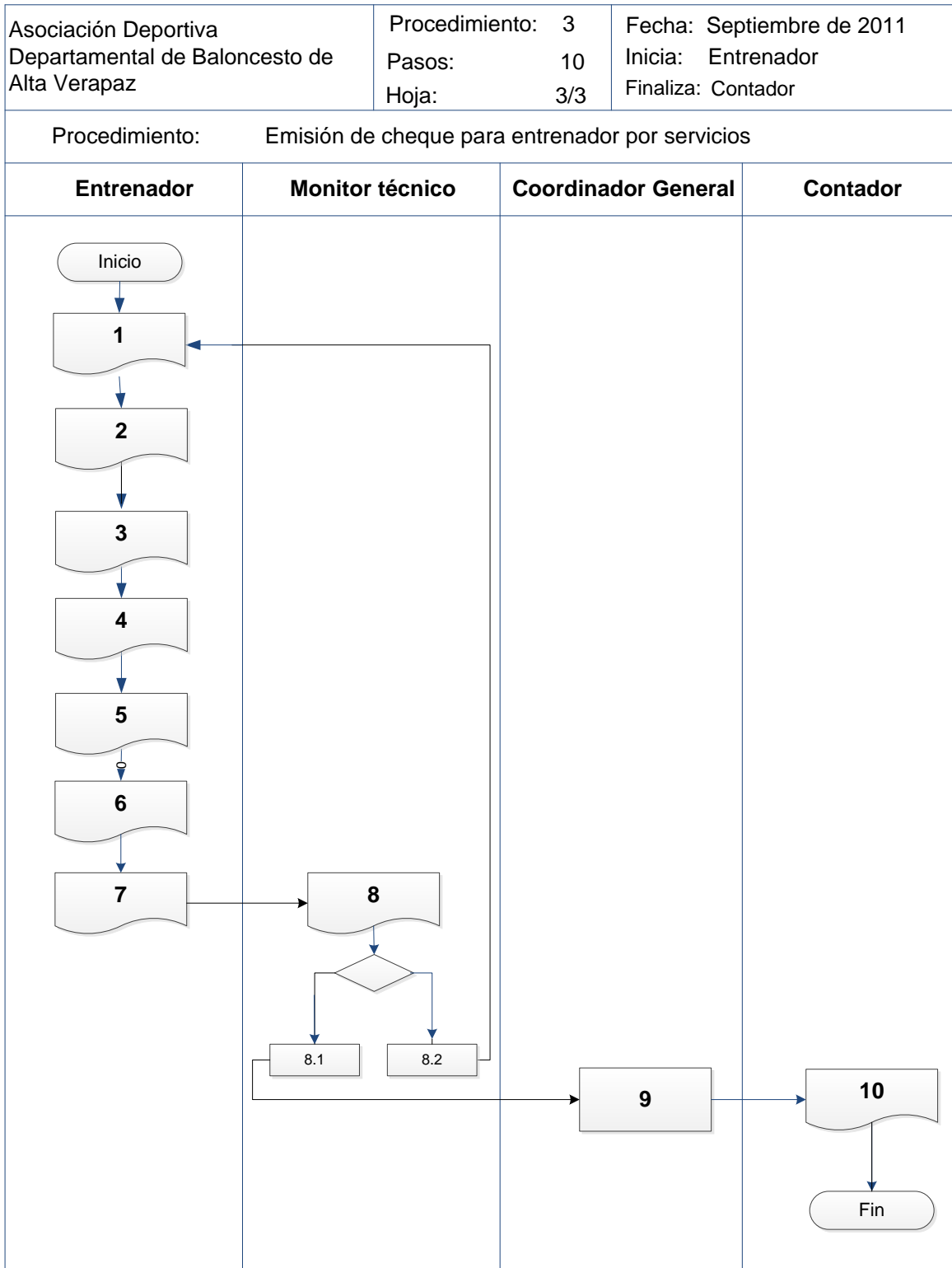
Objetivos específicos.

- Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a realizar de manera eficiente la ejecución del presente proceso.
- Proveer al personal involucrado en dicho proceso del instrumento técnico básico para aplicarlo en sus labores, al establecer uniformidad.
- Detallar la sucesión de operaciones necesarias para el cumplimiento del pago de los entrenadores.

Normas específicas:

- Adjuntar los siguientes documentos, (cuadro de control de actividades, asistencia, cumplimiento de su plan mensual, reporte de evaluaciones y registro de observaciones).
- Cada documento que se adjunte debe ir firmado por el entrenador.
- No efectuar cheque sino se encuentra debidamente autorizado por el monitor técnico y coordinador general.
- La papelería debe ser presentada dentro de los primeros tres días de cada mes.

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz	Procedimiento: 3 No. de pasos: 10	Hoja: 2/3	Fecha: Septiembre de 2011
Inicia: Entrenador Finaliza: Contador	Emisión de cheque para entrenador		
Puesto	Paso No.	Actividad	
Entrenador	1	Elabora cuadro de control de actividades (anexo 1)	
	2	Adjunta resumen de asistencia de cada alumno atendido durante el mes (Anexo 2)	
	3	Adjunta planificación y el cumplimiento de su plan mensual e indica los fundamentos y acciones técnicas que enfatizó en cada categoría y rama (anexo 3)	
	4	Elabora reporte de evaluaciones (pruebas pedagógicas) realizadas durante el mes (anexo 4)	
	5	Registra observaciones suscitadas durante el mes a reportar (anexo 5)	
	6	Emisión de factura	
	7	Luego de completado los seis pasos anteriores, firma informe y traslada a monitor técnico para su visto bueno.	
Monitor técnico	8	Revisa informe para su visto bueno 8.1 Si está correcto, firma y traslada al coordinador general 8.2 No, inicia paso 1	
Coordinador general	9	Autoriza para su traslado a contabilidad.	
Contador	10	Recibe informe autorizado y procede a emitir cheque.	



3.9 Recursos necesarios para implementar la propuesta

Para llevar a cabo la propuesta se presentan los recursos que se necesitan para la implementación.

3.9.1 Recurso humano

El cuadro que se detalla a continuación describe la propuesta correspondiente al rubro de personal propuesto.

Cuadro 1

Planilla mensual de personal propuesto

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Puesto	Número de Plazas	Sueldo Mensual	Prestaciones laborales	Bonificación	Total mensual por puesto
Relacionista público	1	3,000.00	1,266.30	250.00	4,516.30
Monitor técnico	1	3,500.00	1,477.35	250.00	5,227.35
Entrenador	3	1,750.00	-	-	5,250.00
Asistente	2	600.00	-	-	1,200.00
Mensajero	1	1,037.00	437.72	125.00	1,599.72
Totales	8	9,887.00	3,181.37	625.00	17,793

Fuente: elaboración propia. Año 2011

- **Observaciones del cuadro 1**

En cuanto se refiere al cálculo de provisión de prestaciones laborales detalladas anteriormente se utilizó el porcentaje del 42.21% integrado de la siguiente manera:

Cuadro 2

Rubros y porcentajes utilizados para el cálculo de prestaciones laborales
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

No.	Rubro	Porcentaje (%)
1	Indemnización	9.72
2	Vacaciones	4.16
3	Aguinaldo	8.33
4	Bono 14	8.33
5	Igss	10.67
6	Intecap	1.00
	Total	42.21

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Asimismo se realiza la observación que para el caso de los entrenadores no se tiene provisionado el rubro de prestaciones ya que con ellos se maneja un documento denominado contrato administrativo de servicios técnicos, el cual es permitido utilizar con intermediación de la Federación Nacional de Baloncesto, dicho contrato no crea ningún tipo de prestación y debe ser revalidado anualmente de acuerdo con resultados obtenidos. Para dicho puesto se sugiere que los tres entrenadores cuenten como máximo para el primer año con el nivel I o II de entrenador de baloncesto avalado por la Federación de Baloncesto de Guatemala y es quien determina el sueldo para cada nivel según el cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 3

Honorario mensual según nivel obtenido

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Nivel	Mensual
Nivel I	1,000.00
Nivel II	1,750.00
Nivel III	2,500.00

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala. Año 2011

En lo que corresponde a los asistentes propuestos se brindará un bono mensual como medio de ayuda económica, debido a que se sugiere contar con alumnos practicantes de la Escuela de Educación Física o baloncestistas de categorías juveniles que brinden tiempo y aporten conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria en el baloncesto hacia las categorías menores.

Para el puesto de mensajero se sugiere inicialmente contratarse por medio tiempo y conforme se vayan afiliando las asociaciones municipales, se genere un incremento de patrocinios y se logre promover el baloncesto en todo el departamento, se evaluará para su contratación a tiempo completo.

3.9.2 Instalaciones físicas

Es importante resaltar que en el apartado de las instalaciones físicas se tiene como objetivo gestionar los permisos necesarios para el uso de instalaciones ya existentes, para la descentralización de la práctica del baloncesto en niños y jóvenes de las cuales se sugiere:

- Cancha del Parque San Marcos, ubicado en zona 4, municipio de Cobán.
- Polideportivo “Cantón Las Casas” ubicado en zona 7.

En cuanto al espacio físico que ocupará el personal de la sección técnica, por ser personal que eventualmente permanece en él, la asociación cuenta con espacio necesario en tal sentido no se tiene contemplada la erogación de recursos dentro de los aspectos presupuestarios para implementar la propuesta.

3.9.3 Mobiliario y equipo

Para el funcionamiento de las escuelas con el objetivo de incrementar la participación de niños y jóvenes en el baloncesto, será necesario realizar solicitud de implementación deportiva a la Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala, quien está a cargo de proveerla. Además se solicitará a los niños y jóvenes quienes cuenten con la posibilidad de tener una pelota llevarla a cada entrenamiento, situación que permitirá dotar a la asociación de los implementos necesarios en la formación de los futuros prospectos deportivos

Para facilitar el desempeño del personal técnico se hará necesario ubicar dos mesas, seis sillas y dos archivos, para el resguardo de papelería, los cuales se ubicaran en el espacio asignado para la sección técnica. En las instalaciones de la asociación se encuentran el mobiliario en mención, sin embargo no se destina ningún uso y debido a los cambios que genera la propuesta, se hará necesario recurrir a su utilización.

3.9.4 Papelería

La propuesta plantea la utilización de formatos para el personal de la sección técnica, circunstancia que facilitará el registro, control y seguimiento de niños y jóvenes que integren las escuelas de formación, como consecuencia de ellos es de vital importancia dotar de dichos elementos a las personas encargadas de la formación de los nuevos valores deportivos. Dicho formatos se encuentran el parte de Anexos.

3.10 Presupuesto para implementar la propuesta

Se presenta el detalle de los costos que tendrá la propuesta de reorganización administrativa en la asociación.

Cuadro 4

Presupuesto anual para la implementación de la propuesta
Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

No.	Concepto	Descripción	Costo anual
1	Asesoría para implementación de reorganización administrativa	Viáticos presentadora	Q1,200.00
2	Gastos por divulgación de elementos de la planeación e instrumentos de organización	Plaquetas	Q600.00
3	Gastos por implementación de reorganización	Papelería, almuerzo	Q950.00
4	Sueldos/ Honorarios del nuevo personal	1 Relacionista público Q 3,000.00 1 Monitor técnico Q 3,500.00 3 Entrenadores Q 1,750.00 c/u 2 Asistentes Q 600.00 c/u 1 Mensajero Q 1,000.00 (medio tiempo)	Q118,644.00
5	Provisión de prestaciones laborales y cuotas patronales	Incluye bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnización y cuotas patronales	Q38,176.41
6	Bonificación incentivo de ley	Q 250.00 mensuales	Q7,500.00
	Costo total de la inversión anual		Q167,070.41

Fuente: elaboración propia. Año 2011

En el cuadro 4 se incluyen los desembolsos necesarios para la inclusión del nuevo personal en donde se establecen los sueldos mensuales, provisión de prestaciones salariales y bonificación. Asimismo se contemplan gastos administrativos para la divulgación e implementación de la propuesta.

3.10.1 Relación beneficio-costo

Para el cálculo respectivo se utiliza la formula siguiente:

Valor actual de las entradas / Inversión neta

$$\mathbf{Q\ 368,175 / 167,070.41 = 2.20}$$

Lo que significa que por la propuesta de organización se obtiene un rendimiento de Q 2.20 del valor presente por cada quetzal invertido, se hace la observación de que el valor actual de las entradas representa un promedio los ingresos anuales de la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz.

Con la implementación de la propuesta sugerida se pretende optimizar el recurso humano existente y se hace necesario la contratación de ocho (8) colaboradores que coadyuven al cumplimiento de los objetivos propuestos planteados aunado a la conformación de los órganos básicos inexistentes actualmente, pero que se encuentran establecidos en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Decreto Número 76-97 del Congreso de la República, siendo estos: la asamblea general, el órgano disciplinario y la comisión técnico-deportiva. Asimismo se espera que se ejecuten, programas que permitan la práctica sistemática, masificada y científicamente organizada, planificada, controlada y evaluada, jugando un papel importante en ello el mejoramiento cualitativo y cuantitativo del recurso humano, la participación activa de dirigentes municipales, autoridades escolares, deportivas, empresas privadas, padres de familia, entrenadores y baloncestistas, y conjuntamente lejos de buscar una

rentabilidad lo que la Asociación busca es contribuir a la ocupación sana del tiempo libre de niños y jóvenes y al desarrollo armónico y multilateral de su personalidad, para coadyuvar a la formación de ciudadanos útiles a la sociedad, proveyendo condiciones óptimas y adecuadas.

3.11 Proceso para llevar a cabo la implementación de la propuesta

Con la finalidad que la serie de actividades propuestas generen resultados satisfactorios es necesario adoptar una sucesión de fases que faciliten la implementación de la misma y se detallan a continuación:

3.11.1 Fase I

Dentro de la primera fase se debe coordinar una reunión del consultor con el comité ejecutivo y gerente general para la autorización de la presentación de la propuesta, dicha reunión se considera realizarla día lunes en horario de 17:00 a 20:00 en el salón de reuniones de la Asociación, se presenta a continuación los diversos aspectos que orienten a la aceptación de la implementación de la propuesta:

- a) Dar a conocer la serie de deficiencias funcionales y organizacionales, iniciando con el departamento administrativo por la falta de personal que promueva el baloncesto, seguido por el departamento técnico, medula de la organización del cual se debe hacer énfasis los problemas que genera la ausencia de un encargado, la centralización de la práctica del baloncesto, la duplicidad de funciones, la falta de personal técnico, así como también la ausencia de una asamblea permanente para difundir el baloncesto hacia el interior.
- b) Presentación de la propuesta de reorganización de manera amena y llamativa por medio de despliegues gráficos, que incluya detallar la filosofía de la institución en la misma se contempla la misión, visión, valores y

objetivos, detalle del diseño organizacional con los cambios en la estructura, departamentalización, niveles jerárquicos y la presentación de los organigramas correspondientes tanto general como nominal.

- c) De igual forma se realizará la descripción de los puestos estipulados dentro de la propuesta.
- d) Se tiene previsto un coffee break de quince minutos que permite descansar la mente y la relajación corporal, en el cual se brinde de preferencia comida y bebidas que resulten prácticas.
- e) Detalle del costo de la propuesta con el desglose de cada uno de los gastos necesarios para la implementación, se hará especial reseña en que los costos que generen no deben visualizarse como gastos sino más bien como una inversión, pues de la perspectiva que se genere depende la aceptación de la propuesta, es importante señalar la serie de beneficios en el futuro que se estiman obtener entre ellos la ocupación sana del tiempo libre de niños y jóvenes.
- f) Se contempla un espacio para preguntas, comentarios o sugerencias y posteriormente se les agradece a los presentes.

Para la presentación de la propuesta, por parte del consultor se proporcionará recursos tales como cañonera, computadora y material de apoyo. (Descriptorios de puestos, procedimientos importantes y herramientas para el área técnica) y por parte de la Asociación, pizarra, salón, mobiliario y coffee break.

3.11.2 Fase II

Se contempla para esta fase la socialización de la propuesta de reorganización con el resto del personal a través de la Gerente general quien posee

conocimientos administrativos-deportivos y para quien se sugiere realizar de manera amena, con ilustraciones y sin tecnicismos dicha presentación para poder ser comprendida por los presentes. Se detalla los pasos a seguir:

- a) El Comité ejecutivo convocará al personal administrativo y técnico, para dos reuniones con un tiempo estipulado de una hora y media cada una.
- b) Planteamiento general de los problemas funcionales y organizacionales en la asociación.
- c) Presentación de la propuesta de reorganización a la totalidad de los colaboradores de la asociación:
 - Para facilitar la comprensión se detallará el significado breve de visión, misión, valores y objetivos, posterior a ello se presentará el contenido de los mismos pero aplicados a la asociación y se indica que se tiene previsto la colocación de plaquetas en lugares visibles para su familiarización y su identificación.
 - Presentación del organigrama general y nominal, explicando a grandes rasgos los niveles jerárquicos y los diversos puestos que conforman cada sección.
- d) Se considera un descanso de diez minutos, para relajación de la mente y del cuerpo.
- e) Preguntas, comentarios y aclaración de dudas sobre la exposición.
- f) Para concluir la primera reunión se estipula el realizar un cuestionario breve sobre los aspectos expuestos para evaluar la comprensión de los colaboradores, el cual se detalla a continuación:

Esquema 3

Cuestionario de evaluación sobre la implementación de la propuesta Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Nombre completo del empleado: _____ Código: _____

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar la socialización de la reorganización propuesta.

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
El espacio donde se realizó la presentación fue:				
El cumplimiento del horario fue:				
El dominio del tema fue:				

Con sus palabras describa lo comprendido en la presentación expuesta: _____

1. ¿Cuál es la visión de la Asociación? _____

2. ¿Cuál es la misión de la Asociación? _____

3. ¿Mencione dos valores de la Asociación? _____

4. ¿Mencione el objetivo primordial de la Asociación? _____

5. ¿Dentro del organigrama quien es la maxima autoridad de la Asociación? _____

6. ¿Quién es su jefe inmediato? _____

Fuente: elaboración propia. Año 2012

- g) Para la segunda reunión se tiene previsto la presentación de cada uno de los descriptores de puestos y procedimientos importantes por medio de una presentación y de material que describa los mismos.

- h) Realización de grupos de acuerdo con la sección que cada uno conforma para interactuar sobre los descriptores.
- i) Se considera un tiempo para preguntas y respuestas de los participantes.
- j) Se brinda un almuerzo para concluir con la socialización de la propuesta al personal de la asociación.

3.11.3 Fase III

Existe una serie de aspectos a considerar en esta fase, entre las que se destacan las siguientes:

- a) Adecuar el espacio físico en las oficinas existentes.
- b) Reubicar el mobiliario a fin de generar el espacio adecuado para los nuevos elementos a incorporar.
- c) Contratación inicial de los siguientes puestos:
 - Monitor técnico
 - Relacionista público
 - Mensajero

Debido a la admisión de nuevo personal y con el fin de orientar la inducción que implica una serie de actividades esenciales que familiaricen al nuevo miembro de la asociación y desarrollar así un sentimiento de pertenencia y comienzo productivo se detalla una guía que será aplicable a todo el personal de nuevo ingreso:

- a) **Inducción a la organización:** la realizará el coordinador general, en la cual se brinda un inducción general y se proporcionará información esencial sobre:
- Bienvenida al colaborador
 - Historia del baloncesto
 - Misión, Visión, valores y objetivos de la asociación.
 - Detalle de la estructura organizacional.
 - Beneficios y condiciones laborales.
 - Aspectos disciplinarios.
 - Recorrido por las instalaciones de la asociación.
 - Presentación de las secciones que conforman la asociación, para conocer la ubicación de las mismas y el personal que las conforman.
 - Presentación con el jefe inmediato.
 - Para finalizar esta primera etapa se procederá a dejar constancia de las acciones realizadas, firmando el responsable y el nuevo colaborador de que cada acción fue completada y recibida. Se presenta a continuación el formato a utilizar:

Esquema 4

Actividades a realizar en la inducción

Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Nombre completo del empleado: _____ Código: _____

Puesto: _____ Ubicación: _____

Fecha de inicio de labores: ____/____/____ Jefe inmediato: _____

Fecha de inducción: _____ Nombre de quien brinda la inducción: _____

Actividad	Check list	Firma del responsable	Firma del empleado
Bienvenida al nuevo integrante de la organización.			
Descripción de la historia del baloncesto			
Explicación de la filosofía empresarial.			
Presentación de la estructura organizacional			
Explicación minuciosa sobre beneficios y condiciones laborales			
Información sobre prohibiciones y consecuencias			
Recorrido de las instalaciones.			
Presentación de los departamentos que conforman a la organización			
Presentación con el jefe inmediato			

Fuente: elaboración propia. Año 2012

b) **Inducción a la sección y al puesto de trabajo:**

Con el fin de simplificar el trabajo y evitar duplicidad, el jefe inmediato llevará acabo esta inducción:

- Reunir a los colaboradores que integran la sección y dar las palabras de bienvenida al nuevo integrante, presentando individualmente a cada uno, mencionando el puesto que ocupan y brevemente las actividades que realizan.

- Se informará de las funciones generales que tiene la sección para hacerlo participe.
- Mostrar las instalaciones donde específicamente laborará.
- Informar la relación que existe con cada sección.
- Para la comprensión de las actividades y responsabilidades se entrega el descriptor de su puesto, para lo cual el nuevo colaborador deberá revisar cada una de las tareas y resolver cualquier duda con su jefe inmediato.
- Mostrar según el puesto que ocupe el uso de mobiliario, equipo o herramientas.

3.11.4 Fase IV

Posteriormente a la admisión del personal anteriormente descrito, es imprescindible realizar gestiones primarias tales como:

- Gestión para uso de instalaciones deportivas.
- Difusión del baloncesto.
- Gestión para solicitud de implementación deportiva.

Luego de realizar las gestiones anteriores se procede a la contratación del personal técnico:

- Entrenadores (3)
- Asistentes (2)

Cabe resaltar que se utilizará la misma metodología de inducción aplicada con anterioridad, debido a que establece los elementos esenciales para efectuar la integración idónea a la estructura organizacional de la asociación, de la cual se ha realizado el detalle previamente.

3.11.5 Evaluación de la reorganización administrativa propuesta

Se debe considerar que una vez puesta en marcha la propuesta planteada al término de un año, por medio de un cuestionario simple y sin mayor tecnicismo la evaluación de los avances o desviaciones que puedan existir, con la finalidad de replantear la propuesta, si las circunstancias así lo requieren.

Se presenta a continuación el formato del cuestionario, para aplicar a la coordinación general y que permite medir los objetivos planteados para la asociación.

Esquema 5

Cuestionario de evaluación para el Coordinador general Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Nombre completo del empleado: _____ Código: _____

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar la propuesta de reorganización.

APLICAR A COORDINADOR (A) GENERAL					
Criterio	Inicial	Actual	Diferencia	B / R / M	Observaciones
¿Indique el número de alumnos inscritos?					
¿Existe apoyo de instancias ?					
¿Indique el número de instalaciones en la que se esta realizando la práctica del baloncesto?					
¿Existe asociaciones municipales legalmente establecidas?					
¿Se cuenta con implementación deportiva?					
¿Se encuentra conformado activamente el órgano disciplinario?					
¿Se encuentra conformado activamente la comisión técnico-deportiva?					
¿A nivel nacional en que puesto se encuentra ubicada la Asociación?					
¿Cuánto personal tiene la coordinación general?					
¿Cuánto personal tiene la sección administrativa?					
¿Cuánto personal tiene la sección técnica?					
¿Cuánto personal tiene la sección de servicios generales?					

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Se detalla el cuestionario aplicable al resto del personal que conforma la asociación, con el fin de conocer aspectos relevantes que permitan evaluar la propuesta implementada.

Esquema 6

Cuestionario de evaluación para el personal administrativo Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz

Nombre completo del empleado: _____ Código: _____

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar la propuesta de reorganización.

APLICAR A TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN

1. ¿Cuál es la visión de la Asociación? _____
2. ¿Cuál es la misión de la Asociación? _____
3. ¿Se siente identificado con la visión y misión de la Asociación? _____
4. ¿Mencione los valores de la Asociación? _____
5. ¿Mencione el objetivo primordial de la Asociación? _____
6. ¿Se le informa sobre los resultados de la Asociación? _____
7. ¿Dentro del organigrama quien es la máxima autoridad de la Asociación? _____
8. ¿En que sección se ubica? _____
9. ¿Quién es su jefe inmediato? _____
10. ¿Cuántas personas integran su sección? _____
11. ¿Existe personal bajo su responsabilidad? _____
12. ¿Mencione atribuciones que realiza actualmente? _____
13. ¿Se le proporciono información escrita de sus atribuciones? _____
14. ¿Cuenta con contrato de trabajo? _____
15. ¿Las relaciones de trabajo son abiertas y francas? _____
16. ¿Existe compañerismo en su área de trabajo? _____
17. ¿Realizan reuniones de trabajo? De ser afirmativo, indicar con que frecuencia? _____
18. ¿Existen en su área de trabajo, procedimientos a desarrollar? _____
19. ¿Existe en su área de trabajo, recursos y/o implementos para desarrollar sus actividades? _____

COMENTARIOS: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.12 Plan de acción para implementar la propuesta

Objetivo del plan: Definir las actividades, responsables, tiempo y costo para llevar a cabo la propuesta de reorganización administrativa en un 100% a corto y mediano plazo.

Actividades	Metas	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
FASE I					
Presentar la propuesta a Comité ejecutivo y Gerente general	Explicar en una reunión los objetivos y alcances de la reorganización en un 100%	Shirley Bailón (Presentadora)	2da semana de enero 2013	Papelería Q 100.00	Q100.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación o rechazo de la propuesta en un 100%	Comité ejecutivo y Gerente general	2da semana de enero 2013	---	Q0.00
FASE II					
Informar a todo el personal de la asociación sobre el proyecto de reorganización	Explicar los beneficios de la reorganización en un 100%	Coordinador general	3era. Semana de enero 2013	Papelería Q 75.00	Q75.00
Dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos y organigramas de la asociación	Que el personal se identifique con la asociación en el corto plazo en un 100%	Coordinador general	3era. Semana de enero 2013	Elaboración de plaquetas colocadas en lugares estrategicos (150.00 c/u)	Q600.00
Realizar cuestionario	Evaluar la comprensión del personal en un 100%	Coordinador general	3era. Semana de enero 2013	Papelería Q 25.00	Q25.00
Implementar los descriptores de puestos y procedimientos	Delimitar las atribuciones y mejorar los procesos en un 100% en el corto plazo	Coordinador general	3era. Semana de enero 2013	Papelería Q 150.00 Almuerzo Q 600.00	Q750.00

Actividades	Metas	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
FASE III					
Adecuar el espacio físico de las oficinas existentes	Brindar una mejor distribución del espacio físico	Coordinador general	3era. Semana de enero 2013	---	Q0.00
Reubicar el mobiliario para el personal de nuevo ingreso en el espacio disponible para ellos	Proveer al personal de nuevo ingreso el mobiliario necesario para el desarrollo de sus actividades	Coordinador general	3era. Semana de enero 2013	---	Q0.00
Contratar a monitor técnico, relacionista público y mensajero	Contratar a personal idoneo para los puestos propuestos en un corto plazo	Coordinador general	3era y 4ta. Semana de enero 2013	Relacionista público Q 3000.00 Monitor técnico Q 3500.00 Mensajero Q 1037.00	Q7,537.00
Inducción del personal contratado	Que se brinde al nuevo personal la orientación a través de la guía propuesta	Coordinador general	4ta. Semana de enero 2013	Papelería Q 150.00	Q150.00
FASE IV					
Realizar gestiones para el uso de instalaciones deportivas	Descentralización de las escuelas de baloncesto en el corto plazo	Monitor técnico	1er semana de Febrero 2013	---	Q0.00
Realizar gestiones para provisión de implementos deportivos	Que el área técnica cuente con implementos deportivos que coadyuven a la formación de futuros baloncestistas	Monitor técnico	1er semana de Febrero 2013	---	Q0.00
Contratar a entrenadores y monitores	Contratar a personal idoneo para los puestos propuestos en un corto plazo	Coordinador general	1er semana de Febrero 2013	(3) Entrenadores Q 1750.00 (2) Asistentes Q 600.00	Q6,450.00
Inducción del personal contratado	Que se brinde al nuevo personal la orientación a través de la guía propuesta	Coordinador general y/o jefe inmediato	1er y 2da semana de Febrero 2013	Papelería Q 150.00	Q150.00
Evaluar la propuesta de reorganización administrativa	Revisión al término de un año, el funcionamiento de la propuesta a través del cuestionario propuesto	Coordinador general	3er semana de Enero 2014	A determinar por la empresa	Q0.00
				TOTAL	Q15,837.00

CONCLUSIONES

1. La serie de deficiencias organizacionales y funcionales obedecen principalmente a la ausencia de un diseño organizacional adecuado y compatible con las necesidades de la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, principalmente porque no se cuenta con las unidades y puestos administrativos necesarios, por lo que las funciones y procesos se llevan de forma inadecuada o solo parcialmente.
2. No se han actualizado los elementos básicos de planeación, tales como: visión, misión, objetivos y valores, lo que no permite orientar a los colaboradores en sus actividades.
3. Se determinó que la gerente general cuenta con un sobrecargo de funciones, tanto administrativas como técnico-deportivas, derivado que no existe una persona encargada de planificar, dirigir, ejecutar y supervisar planes específicos, que promuevan el desarrollo del baloncesto en el departamento, así como de una persona encargada de promover y divulgar las actividades que realiza, con el fin de captar patrocinios y futuros talentos para el baloncesto altaverapacense.
4. Existe una serie de factores que inciden en el buen funcionamiento de la asociación, tales como: duplicidad, omisión o traslape de atribuciones, derivado de la ausencia de descriptores de puestos.
5. Según los datos obtenidos en la investigación de campo, no existe una descripción de procedimientos, lo que provoca que las actividades dentro de la asociación se ejecuten sobre el empirismo y/o costumbre de una forma desordenada que repercute en el desarrollo del baloncesto departamental.

RECOMENDACIONES

1. Al Comité ejecutivo, que implemente en la Asociación Deportiva Departamental de Baloncesto de Alta Verapaz, la reorganización administrativa propuesta, con el fin de minimizar las deficiencias organizacionales y funcionales, apegada ésta a la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte , Decreto Número 76-97.
2. Al Comité ejecutivo, que considere los elementos básicos de planeación propuestos tales como misión, visión, valores y objetivos y que conjuntamente con el Coordinador general, se divulgue al resto de colaboradores para que les permita orientar esfuerzos y así contribuir a la eficiencia de la Asociación.
3. Que se implementen los puestos de monitor técnico y relacionista público, con el fin de que el coordinador general se enfoque en sus funciones como ejecutar planes y/o políticas de trabajo que permitan fortalecer la asociación en todo el departamento altaverapacense.
4. Hacer uso de los descriptores de puestos propuestos para que sirvan de guía y conozcan a través de ellos sus atribuciones, responsabilidades, relaciones de trabajo, así como la autoridad que compete a cada puesto.
5. Implementar los principales procesos que se han estandarizado para que facilite la realización de las actividades de cada colaborador en las diferentes secciones de manera eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración.** Editorial McGraw Hill, primera edición, México. 354 p.
2. Chiavenato Idalberto. 2009. **Comportamiento organizacional.** Editorial McGraw Hill, segunda edición, México. 524 p.
3. Chiavenato Idalberto. 2003. **Introducción a la teoría general de la administración.** Editorial McGraw Hill, quinta edición, México. 1056 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1997. **Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte.** Decreto Número 76-97. Guatemala. 76 p.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Krieger Mario José. 2011. **Comportamiento organizacional.** Editorial Pearson Educación, primera edición, México, 550 p.
6. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2004. **Organización de empresas.** Editorial McGraw Hill, segunda edición, México. 369 p.
7. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. **Planeación y organización de empresas.** Editorial McGraw Hill, octava edición, México. 432 p.
8. Koontz Harold; Weirich, Heinz. 1998. **Administración una perspectiva global.** Editorial McGraw Hill, onceava edición, México. 796 p.

9. Stoner, James A.F. Freeman, R. Edward, Gilbert, Jr. Daniel R. **Administración.** Editorial Prentice Hall, sexta edición, México 1,996, 688 p.

10. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. 2005. **Material Bibliográfico para el curso Administración II.** Editorial Litopragua. Guatemala. 154 p.

ANEXOS

ANEXO 1
 ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ
 SECCIÓN TÉCNICA

INFORME MENSUAL DE ENTRENADORES

ENTRENADOR: _____

FECHA DE PRESENTACIÓN: _____ MES: _____

CUADRO DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LOS ENTRENADORES

CATEGORÍAS	RAMAS	ATLETAS ATENDIDOS	DIAS TRABAJADOS POR SEMANAS
MATERNAL	F		
	M		
	TOTAL		
KINDER	F		
	M		
	TOTAL		
MICRO	F		
	M		
	TOTAL		
MINI	F		
	M		
	TOTAL		
PASARELA	F		
	M		
	TOTAL		
CADETES	F		
	M		
	TOTAL		
JUVENIL	F		
	M		
	TOTAL		
SUB -23	F		
	M		
	TOTAL		
TOTAL GENERAL	TOTAL		

SEDE DE LA ACTIVIDAD: _____

MATERIAL DE EQUIPO UTILIZADO: _____

INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PLAN MENSUAL

(Documentos a adjuntar)

1. Incluya lista de asistencia de los atletas.
2. Adjunte la planificación y el cumplimiento de su plan mensual e indique los fundamentos y acciones técnicas que enfatizó en cada categoría y rama.
3. Agregue a este informe un resumen de los test pedagógicos efectuados durante el mes.
4. Elabore un registro de observaciones o actividades especiales que realice con atletas, asociación y personales durante el mes.
5. Entrega de factura.

Firma del entrenador: _____

VoBo. Firma y sello

Monitor técnico

Coordinador general

Recibido:

Contador _____

ANEXO 2
ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ
REGISTRO DE ASISTENCIA - MES

	CATEGORÍA:		RAMA:					SEMANA 1°					SEMANA 2°					SEMANA 3°					SEMANA 4°					TOTALES			%					
	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES					LU	MA	MI	JU	VI	LU	MA	MI	JU	VI	LU	MA	MI	JU	VI	LU	MA	MI	JU	VI	ASIST.	INASIST.	ASIST. 1						
1																																				
2																																				
3																																				
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
8																																				
9																																				
10																																				
11																																				
12																																				
13																																				
14																																				
15																																				
16																																				
17																																				
18																																				
19																																				
20																																				
21																																				
22																																				
23																																				
24																																				
25																																				
26																																				
27																																				
28																																				
29																																				
30																																				
31																																				
32																																				
33																																				
34																																				
35																																				
36																																				
37																																				
38																																				
39																																				
40																																				

A: Presente 0: Falta P: Permiso

: PROMEDIO DE ASISTENCIA DE LA ESCUELA

%

1 PARA CALCULAR EL % DE ASISTENCIA POR PARTICIPANTE, DEBERÁ SUMAR TODAS LAS ASISTENCIAS REGISTRADAS Y DIVIDIRLAS POR EL N° TOTAL DE CLASES PROGRAMADAS EN EL MES ESTE RESULTADO SE MULTIPLICARÁ POR 100, DIANDO FINALMENTE EL % DE ASISTENCIA.

2 PARA CALCULAR EL % PROMEDIO DE ASISTENCIA DE LA ESCUELA DEBERÁ SUMAR LOS % DE ASISTENCIA DE CADA PARTICIPANTE Y DIVIDIR POR EL N° DE PARTICIPANTES.

Nombre y firma de entrenador: _____ VoBo Monitor Técnico _____

ANEXO 3
 ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ
 SECCIÓN TÉCNICA
PLAN DE CLASES

OBJETIVO PARCIAL:	MES:
CATEGORÍA:	

CLASE N°	CLASE N°	CLASE N°
FECHA: / / /	FECHA: / / /	FECHA: / / /
HORA DE INICIO: Hrs.	HORA DE INICIO: Hrs.	HORA DE INICIO: Hrs.
OBJETIVO:	OBJETIVO:	OBJETIVO:
CONTENIDOS/ACTIVIDADES	CONTENIDOS/ACTIVIDADES	CONTENIDOS/ACTIVIDADES
PARTE INICIAL:	PARTE INICIAL:	PARTE INICIAL:
PARTE PRINCIPAL:	PARTE PRINCIPAL:	PARTE PRINCIPAL:
PARTE FINAL:	PARTE FINAL:	PARTE FINAL:
HORA DE TERMINO	HORA DE TERMINO	HORA DE TERMINO

FIRMA ENTRENADOR: _____

ANEXO 4
ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ
SECCIÓN TÉCNICA

REGISTRO DE EVALUACIONES

OBJETIVO(S) A EVALUAR:						TIPO DE PRUEBA:								
FECHAS DE EVALUACIÓN:														
CATEGORÍA:			RAMA:			ENTRENADOR:								
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	EVALUACIÓN PARÁMETROS ANTROPOMÉTRICOS			EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA			EVALUACIÓN FORMATIVA			EVALUACIÓN FINAL		
			PESO (kg)	(TALLA)	PULSO EN REPOSO	D	SD	ND	D	SD	ND	D	SD	ND
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														

CAPACIDADES Y DESTREZAS EVALUADAS (ESPECÍFICO PARA LA DISCIPLINA DEPORTIVA Y EL NIVEL FORMATIVO)

(D) DOMINIO: Ejecuta con coordinación, soltura, control muscular, fluidez. El nivel de la respuesta es igual en todo momento.

(SD) SEMI DOMINIO: Ejecuta con ensayo - error. La respuesta está asociada a movimientos poco controlados y superfluos.

(ND) NO DOMINIO: Presenta dificultades en la ejecución de la respuesta motora. Se encuentra en el nivel inicial de la experiencia de aprendizaje.

ANEXO 5
ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEPARTAMENTAL DE BALONCESTO DE ALTA VERAPAZ
SECCIÓN TÉCNICA

REGISTRO DE OBSERVACIONES

CATEGORÍA:	RAMA:	MES :

Firma de entrendor: _____