

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN,
COMO HERRAMIENTAS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL (ONG) QUE OPERA EN LA ZONA 18
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA CON NIÑOS Y
ADOLESCENTES QUE VIVEN EN COMUNIDADES
MARGINALES O ÁREAS CON ALTOS ÍNDICES
DE VIOLENCIA”**

MARIO ABDIEL CABRERA DE LEÓN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2018

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



**“LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN,
COMO HERRAMIENTAS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL (ONG) QUE OPERA EN LA ZONA 18
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA CON NIÑOS Y
ADOLESCENTES QUE VIVEN EN COMUNIDADES
MARGINALES O ÁREAS CON ALTOS ÍNDICES
DE VIOLENCIA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARIO ABDIEL CABRERA DE LEÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemáticas – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración – Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Carcamo
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 12 de octubre de 2017.

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

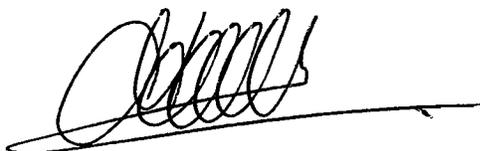
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **MARIO ABDIEL CABRERA DE LEÓN**, carné **2008-11820**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, COMO HERRAMIENTAS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) QUE OPERA EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA CON NIÑOS Y ADOLESCENTES QUE VIVEN EN COMUNIDADES MARGINALES O ÁREAS CON ALTOS ÍNDICES DE VIOLENCIA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administración de Empresas
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
CINCO DE JULIO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 17-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de junio de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN AEPT-3-002-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de febrero de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, COMO HERRAMIENTA PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) QUE OPERA EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA CON NIÑOS Y ADOLESCENTES QUE VIVEN EN COMUNIDADES MARGINALES O ÁREAS CON ALTOS ÍNDICES DE VIOLENCIA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **MARIO ABDIEL CABRERA DE LEÓN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO

m.ch



AGRADECIMIENTOS

A CRISTO

Por haber pagado el precio de mi vida en una cruz, y darme lo que no merezco.

A MI ESPOSA

Por su amor y apoyo incondicional, por hacer que mi vida sea más sencilla y llena de colores en todo momento, por ser una esposa y madre excepcional.

A MI MADRE

Por amarme y velar porque nada faltara en ningún momento, por darme una mano de ayuda siempre que la necesito y por demostrarme que con perseverancia las cosas son posibles.

A MI PADRE

Por su apoyo, por enseñarme que el trabajo y esfuerzo dan su recompensa.

A MI HERMANA

Por compartir la vida a mi lado y ser parte de mi proceso formativo como persona y estudiante.

A MIS AMIGOS

A los que estuvieron y a los que hoy están, por el apoyo, los ánimos y buenos momentos vividos.

A MI UNIVERSIDAD

Por abrirme las puertas a la educación superior y permitirme formarme académicamente.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Organizaciones no gubernamentales	01
1.2 Niñez y adolescencia	02
1.3 Administración	03
1.3.1. Proceso administrativo	03
1.3.1.1 Planeación	04
a. Elementos de la planeación	05
• Misión	06
○ Visión	06
○ Valores	07
• Objetivos	07
• Metas	08
• Estrategias	08
• Políticas	09
• Procedimientos	09
• Programas	09
• Presupuestos	10
• Normas	10
• Tácticas	10
• Reglas	10
b. Principios de planeación	11
• De la precisión	11
• De flexibilidad	11
• De la unidad de dirección	11
• De consistencia	11

Contenido	Página
• De rentabilidad	12
• De participación	12
c. Instrumento administrativo	12
• Plan de acción	12
1.3.1.2 Organización	12
a. Elementos de organización	13
• Funciones	14
• Jerarquías	14
• Puestos	14
b. Principios de organización	14
• De la especialización	14
• De la unidad de mando	14
• Del equilibrio de autoridad	15
• Del equilibrio de dirección	15
• De la definición de puestos	15
c. Estructura organizacional	15
• Diseño organizacional	16
e. Instrumentos administrativos de la organización	18
• Descriptores de puesto	18
• Organigramas	18
• Flujogramas	18

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG)

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	19
2.1.1 Métodos	19
2.1.1.1 Método científico	19
2.1.1.2 Método deductivo – inductivo	20
2.1.2 Técnicas de investigación	20
2.1.3 Instrumentos	20
2.2 Antecedentes de la organización	21
2.2.1 Historia de la organización	21
2.2.2 Marco legal	22
2.2.3 Misión	22
2.2.3.1 Visión	22
2.2.3.2 Valores	23
2.2.4 Objetivos	23
2.2.4.1 Objetivo general	23
2.2.4.2 Objetivos específicos	23
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización	24
2.3.1 Análisis de la función de planeación	24
2.3.2 Análisis de la función de organización	36
2.4 Análisis y discusión de los resultados	43
2.4.1 Análisis y discusión de los resultados de la función de planeación	43
2.4.2 Análisis y discusión de los resultados de la función de organización	43

CAPITULO III
PROPUESTA DE MEJORA DE LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y ORGANIZACIÓN, COMO HERRAMIENTAS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) QUE OPERA EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA CON NIÑOS Y ADOLESCENTES QUE VIVEN EN COMUNIDADES MARGINALES O ÁREAS CON ALTOS ÍNDICES DE VIOLENCIA

Contenido	Página
3.1 Justificación	46
3.2 Objetivos	47
3.2.1 General	47
3.2.2 Específicos	47
3.3 Presentación de la propuesta	48
3.3.1 Propuesta de replanteamiento de la función de planeación	48
3.3.1.1 Elementos de la función de planeación	48
3.3.2 Propuesta de replanteamiento de la función de organización	58
3.3.2.1 Elementos de la función de organización	58
3.3.2.2 Diseño organizacional	58
3.4 Plan de acción de la propuesta	71
3.5 Relación costos – beneficio	72
3.6 Evaluación de la propuesta	75
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
BIBLIGRAFÍA	82
ANEXOS	84

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Conocimiento la misión y visión	25
2	Conocimiento de los valores de la organización	26
3	Conocimiento de los objetivos de la organización	27
4	Conocimiento de las metas de la organización	28
5	Conocimiento de las estrategias de la organización	29
6	Conocimiento de las políticas de la organización	30
7	Conocimiento de procedimientos que faciliten labores y la toma decisiones	31
8	Conocimiento de los programas de la organización	32
9	Asistencia al programa de academias de fútbol	33
10	Conocimiento del presupuesto de la organización	33
11	Conocimiento de los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	35
12	Conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la organización	37
13	Conocimiento del puesto de trabajo que desempeñan y la jerarquía que deben seguir	38
14	Existencia de un organigrama en la organización conocido por todos los colaboradores	41
15	Existencia de descriptores de puesto para cada colaborador	42

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Ubicación de puestos en la nueva estructura	67
2	Plan de acción para la implementación de la nueva propuesta	71
3	Diagrama de Gantt para la implementación de la nueva propuesta	72
4	Criterios de decisión relación costo – beneficios	74

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Ingresos y gastos de la asociación objeto de análisis	34
2	Propuesta de compra de mobiliario y equipo para ubicación de nuevo personal	68
3	Propuesta de contratación de personal	69
4	Presupuesto de especialización	70
5	Proyección de ingresos y egresos de la organización en 5 años	73
6	Proyección de ingresos y egresos de la organización en 5 años actualizados	74
7	Flujos netos de efectivo proyectados posterior a la implementación	76
8	Período de recuperación de la inversión	76

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Pág.
1	Organigrama nominal general actual	39
2	Propuesta de replanteamiento de organigrama general de la asociación objeto de análisis	66

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Pág.
1	Propuesta de replanteamiento de misión	49
2	Propuesta de replanteamiento de visión	49
3	Propuesta de replanteamiento de valores	50
4	Propuesta de replanteamiento de objetivos	51
5	Matriz de propuesta de estrategias	52
6	Propuesta de políticas generales	53
7	Propuesta de normas generales	55
8	Propuesta de tácticas	56
9	Propuesta de reglas generales	57

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Entrevista a personal administrativo	85
2	Entrevista a personal operativo	87
3	Matriz de diagnóstico FODA	89
4	Descriptores de puesto	90
	<ul style="list-style-type: none">• Descriptor de puesto para Director General• Descriptor de puesto para Gerente de Proyectos• Descriptor de puesto para Coordinador de Desarrollo Integral• Descriptor de puesto para Capellán• Descriptor de puesto para Coordinador de Academias• Descriptor de puesto para Supervisor de Academias• Descriptor de puesto para Entrenador• Descriptor de puesto para Gerente de Desarrollo• Descriptor de puesto para Encargado de Atención a Donantes• Descriptor de puesto para Encargado de Diseño y Gestión de Propuestas• Descriptor de puesto para Mensajero de Recaudación de Donaciones• Descriptor de puesto para Gerente Administrativo• Descriptor de puesto para Contador• Descriptor de puesto para Coordinador de Servicios• Descriptor de puesto para Encargado de Mantenimiento• Descriptor de puesto para Gerente de Relaciones Públicas• Descriptor de puesto para Encargado de Comunicación• Descriptor de puesto para Coordinador de Alianzas y Voluntarios	

Introducción

Las funciones de planeación y organización juegan un papel importante en el desarrollo e institucionalización, son las primeras dos etapas del proceso administrativo, es decir, que son el fundamento; la correcta aplicación de la teoría a sus elementos, principios e instrumentos permitirá establecer bases que permitan construir una entidad sólida. Es común observar instituciones que no prestan la atención debida, dificultando la ejecución operativa, propiciando diferentes problemas y mal entendidos internos que sólo harán daño e inclusive pueden causar un colapso.

Este documento esta integrado por tres diferentes capítulos; el primero presenta el marco teórico, que da la base para el desarrollo de los dos siguientes, facilitando su comprensión. Su enfoque es específicamente las primeras dos funciones del proceso administrativo.

En el capítulo dos se presenta la situación actual de la asociación objeto de análisis, utilizando herramientas de investigación documental y de campo se definieron los problemas ocasionados por la incorrecta aplicación de las funciones de planeación y organización, permitiendo realizar un análisis de sus elementos, principios e instrumentos. El capítulo tres presenta una propuesta objetiva y práctica que replantea, utilizando la teoría como base, las definiciones, lenguaje y aplicaciones sin perder la esencia que inició con la institución.

Se finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que permiten una eficiente aplicación del documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo presenta la teoría que servirá como base para el desarrollo de la investigación, facilitará la comprensión de la terminología utilizada en los siguientes capítulos además de brindar un marco conceptual que permite el análisis y la propuesta desarrollada, por lo que presenta de forma detallada el contenido necesario.

1.1 Organizaciones no gubernamentales

Según el decreto 02 – 2003 del Congre de la República de Guatemala, conocido como Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo, artículo 2: *“Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG’s, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.”* (12:sp)

En el país éstas organizaciones se establecen en distintos lugares y para atender a distintos grupos de la población, sin embargo, todas deben regirse por lo prescrito en éste decreto para su que su operación sea legal, también es necesario que sean administradas adecuadamente bajo los principios teóricos correspondientes que les permitan ser eficientes y eficaces.

1.2 Niñez y adolescencia

El 20 de noviembre de 1989 en asamblea general de las Naciones Unidas se firma la Convención de los Derechos del Niño (CDN), suscrita por Guatemala el 26 de enero de 1990, entro en vigor el 2 de septiembre de 1990, este convenio protegé los derechos de niños, niñas y adolescents de 0 a 18 años de edad, bajo 4 principios generals: 1. No discriminación, los Estados partes aseguran que todos los niños sujetos a su jurisdicción gocen de sus derechos sin excepción; 2. El interés superior del niños, en todo las medidas concernientes a los niños por parte de las institucioens públicas una consideración primordial es que se atenderá su interés superior, es decir garantizarles una vida digna; 3. El derecho a la vida, supervivencia y desarrollo, el Estado como garante debe velar por facilitar condiciones que le permitan al niño su pleno desarrollo; 4. Las opinions del niño, su participación debe ser considera en todas las decisiones que les afectan. En su artículo 1 menciona que niño es todo aquel ser humano menor de 18 años de edad.

El decreto No. 27-2003 del Congreso de la República de Guatemala, conocido como Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, en su artículo 2 la define así: *“Se considera niño o niña a toda persona desde su concepción hasta que cumple trece años de edad, y adolescente a toda aquella desde los trece hasta que cumple dieciocho años de edad.” (13:sp)*

El estado guatemalteco por diversas situaciones se le imposibilita velar por el cumplimiento de la CDN, por tal razón se hace necesaria la participación de otras instituciones que gestionan recursos a nivel nacional e internacional para apoyar a que niños, niñas y adolescents tengan la oportunidad de contar con un desarrollo pleno e integral, conocidas como Organizaciones no Gubernamentales (ONG´s).

1.3 Administración

Se han considerado una serie de definiciones para Administración, por ser una ciencia amplia, es difícil resumirla en pocas palabras, sin embargo, Koontz, Weihrich y Cannice la explican así: *“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.”* (3:4) Una organización necesita regirse bajo procesos que le encausen hacia un rumbo determinado, de lo contrario no tendrá una razón de ser que fundamente su operación.

La Administración puede verse como un proceso, que se compone de una serie de acciones organizadas y dirigidas a determinadas metas; como disciplina, implica que se trata de un conjunto de conocimientos que se pueden aprender mediante estudio; Javier Benavides Pañeda por su parte lo resume de la siguiente manera: *“Así pues, definimos la administración como 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 tiene una serie de funciones, Koontz, Weihrich y Cannice las resumen en cinco funciones gerenciales, siendo estas: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar; también se les conoce como “Proceso Administrativo”.

1.3.1 Proceso administrativo

Algunos autores consideran que el proceso administrativo no es nada más que la administración puesta en acción, además, permite movilizar eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y tecnológicos; se considera que determina el cómo se crean las oportunidades de actuar para la organización y también es factor de suma importancia para establecer un clima favorable al

desarrollo en virtud que abarca a todas las áreas de la organización. Dentro de la administración moderna se consideran cinco fases del proceso administrativo:

- Planeación, establece las bases necesarias para el funcionamiento de la organización.
- Organización, se refiere a la fase del proceso que permite entrelazar y relacionar las labores y personas para alcanzar los objetivos planteados.
- Integración, facilita la interrelación y vinculación de los recursos y áreas, para lograr la optimización, eficiencia en el desempeño y aplicación de los mismos.
- Dirección, es el conjunto de relaciones interpersonales influenciadas para cumplir los objetivos organizacionales.
- Control, es la verificación de la optimización de recursos, influencia de relaciones y manejo de las circunstancias de acuerdo a lo planeado por la organización.

Para la presente investigación se tomarán en cuenta las funciones de Planeación y Organización para analizarlas a fondo, puesto que estas fases del proceso son las que se consideran dentro de la problemática planteada.

1.3.1.1 Planeación

Esta es la primer fase del proceso administrativo y se considera importante en virtud que a partir de esta etapa se definen las siguientes. La Real Academia Española (RAE) define planeación como: *“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”*(9:sp)

La eficiencia en la ejecución depende de la planeación, es en esta fase donde se fija el curso de una organización, es indispensable como el capital que se necesita para hacerla funcionar. Una buena idea no es suficiente, es necesario definir un curso de acción, políticas, premisas o normas que permitan llevar esa idea a acciones concretas.

Varios autores coinciden en tres tipos de planeación: 1. Estratégica, permite fijar un rumbo de largo plazo; 2. Táctica, es específica y se desarrolla en el mediano plazo, algunas veces a corto plazo, tiene como fin la efectividad; 3. Operativa, se considera como la asignación de funciones y tareas, generalmente es de corto plazo.

Para la presente investigación se considera la planeación como una fase del proceso administrativo solamente, que contempla elementos y principios para el desarrollo futuro de los tres tipos mencionados anteriormente.

a. Elementos de planeación

La planeación no solamente permite estructurar una organización, le permite ser flexible, controlable y así permanecer enfocada. Incluye una selección de procesos y objetivos; dentro de la planeación se consideran una serie de elementos, para la presente investigación se considera indispensables los siguientes:

- Misión
 - Visión
 - Valores
- Objetivos
- Metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos
- Normas
- Tácticas
- Reglas

- **Misión, visión y valores**

- a. Misión**

Toda organización debe tener una razón de ser, es decir que tiene fines esenciales e indispensables que junto con sus directrices definen su naturaleza y carácter.

Se considera lo siguiente: *“La cultura de una organización se fundamenta en su misión, visión y sus valores.”*(6:75), conceptos que son definidos a partir del propósito que se establece para la organización, además de ser indispensables para su funcionamiento puesto que definen el rumbo de las acciones presentes y futuras. La misión es importante en una organización, debido a que delimitará su campo de acción y le diferenciará de otras organizaciones similares; Benavides Pañeda lo define como: *“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo.”* (1:45) sin éste elemento se complica la operación además de perderse el enfoque e inclusive recursos por falta de orientación.

- Visión**

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión.” (1:46) Es el punto al que una organización quiere llegar, el destino hacia el cual se dirigirá. Debe ser enfocada, que agregue valor a la organización, que los colaboradores la perciban como real, debe tener un fin noble que impulse a quienes participan a comprometerse por cumplirla y grandes probabilidades de éxito, que sea realizable para la organización.

- Valores

Los valores de una organización le permiten definir patrones de conducta para sus colaboradores y brindan una herramienta clave para la toma de decisiones en todo momento. *“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.”(1:46)*

De éste elemento depende la cultura organizacional, puesto que son canalizadores de comportamiento que conforman una estructura cognitiva para que los colaboradores se orienten en su entorno social interno; *“...la cultura organizacional únicamente adquirirá preponderancia en la medida en que sus miembros asimilen los valores corporativos fundacionales, asumiéndolos como convicciones y llevándolos a la práctica con sus conductas.” (6:76)*

• Objetivos

Permiten a las organizaciones ser intencionales y específicas en lo que persiguen, dan un punto de control y evaluación de las acciones que se encaminan para cumplir la visión, algunos se refieren a ellos como metas. *“Los objetivos establecen los resultados finales y los objetivos generales tienen que estar apoyados por subobjetivos. Así, (...) forman una jerarquía; esto es, como una red.” (3:116)*

Los objetivos son de vital importancia en la planeación y se deben considerar en una jerarquía que permita dirigir y controlar el trabajo de cada área dentro de la organización; sin ellos se pierde estabilidad, existe incertidumbre, no se optimizan los recursos y se otorga libertad de acción a los colaboradores. Deben ser precisos, claros, cuantificables, verificables, planteados en unidades de tiempo, para llevar un control sobre ellos; existen cuantitativos y cualitativos, el uso de ellos dependerá de los fines que persiga la organización.

- **Metas**

Las metas tienen como función dirigir las acciones al cumplimiento de los objetivos en el corto plazo, poseen características similares, deben ser medibles y cuantificables por ejemplo, se pueden plantear como resultados deseados en un período de tiempo establecido.

- **Estrategias**

El significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Sin embargo, el concepto se ha contextualizado a la Administración moderna, *“Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.” (10:sp)*

El uso de estrategias ha permitido a las organizaciones considerar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas para proyectarse y aprovechar cada uno de estos factores a su favor. Se considera que definir una estrategia *“Es la identificación sistemática de la oportunidad y peligros futuros que combinados con las fuerzas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para un aprovechamiento óptimo de las oportunidades o su creación, así como evitar los peligros o su transformación en oportunidades.”(1:66)*

Contribuyen con una organización a definir un curso y planes de acción a largo plazo, también facilita la toma de decisiones al otorgar parámetros estandarizados de decisión; obliga a hacer una óptima previsión y asignación de recursos. Una buena estrategia hace la diferencia entre el éxito y el fracaso, permitirá cumplir con los objetivos planteados, que a su vez facilitan el cumplimiento de la visión.

- **Políticas**

“Una política define los fines generales y cualitativos. Otros conceptos la conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos.” (2:215). Las políticas son una herramienta útil, permiten decidir de forma objetiva porque son enunciados que delimitan el marco de acción y las premisas sobre las que la organización debe decidir y actuar.

- **Procedimientos:**

Se les considera esenciales para manejar actividades futuras, permiten establecer parámetros interrelacionados que contribuyen a detallar de forma exacta diferentes actividades desde su inicio hasta su consecución.

- **Programas**

Son planes a menor escala, en ellos se contempla de forma detallada el curso de acción en la organización. Son diversos y comúnmente se utilizan para la mejora y optimización de un área en un plazo de tiempo determinado.

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos (...) para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ellos.” (3:111) Cada organización define el tipo y duración de los programas que necesita, estos brindan un acompañamiento a los planes de la organización y permiten optimizar su operación.

- **Presupuestos**

Son indispensables para una organización y es un elemento primordial para el control, se expresan en términos numéricamente medibles. *“Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan cuantificado. De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades.”* (3:111) Tiene diferentes finalidades, las relevantes permiten dar seguimiento a los indicadores previstos frente a los reales y facilita a las diferentes áreas organizarse entre sí.

- **Normas**

“Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico, las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.”(8:249) Son fundamentales para la operación de la organización, sin ellas la consecución de acciones y la ejecución en general son ambiguas puesto que son los lineamientos que dan orden a cada organización.

- **Tácticas**

También son planes a menor escala, permiten ser consecuentes entre la estrategia y el contexto de cada organización de forma interna así como externa, sin su implementación se forma una amplia brecha en la operado conforme lo planeado. “... son... una secuencia organizada de pasos diseñados para ejecutar planes estratégicos... la táctica se enfoca en las personas y en la acción.” (4:216)

- **Reglas**

Ayudan a mantener el curso de los objetivos previstos, a diferencia de las normas, no permiten discreción en la forma que se aplican, son claras, directas, determinan que se puede hacer y que no.

b. Principios de Planeación

- **De la precisión**

La planeación debe ser objetiva y consistente, las ambigüedades o generalidades hacen que la ejecución pierda sentido, lo planeado debe estar fundamentado en bases teóricas así como en contextualización de la realidad en que se va a operar.

- **De flexibilidad**

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.”(1:40) En la planeación, es esencial comprender que las situaciones no están en el total control de la organización, por lo que se hace necesario tener las consideraciones necesarias por si hubiese que hacer alguna modificación o la operación no suceda como se había previsto.

- **De unidad de dirección**

“Este principio se expresa: uno solo jefe y un solo programa para un conjunto de acciones que tienen el mismo fin.” (5:76) Permite uniformidad en la ejecución de las estrategias y planes, contribuye con la especialización de cada área, distribución de funciones así como asignación de personas.

- **De consistencia**

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficacia los objetivos.”(7:247) Este principio se integra con el de unidad de dirección, resalta la necesidad de mantener un orden específico en la planeación puesto que es la función que forma las bases para el resto del proceso administrativo.

- **De rentabilidad**

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los gastos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.” (5:247)

Lo que se espera de la planeación es que dirija a la organización para obtener beneficios o utilidades, sin embargo, debe advertirse que los resultados probablemente son de tipo social y no económico, principalmente cuando se trata de una institución no lucrativa.

- **De participación**

“Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios.” (5:248)

Denota que es necesaria la participación de los colaboradores en la organización, esto aumenta el grado de compromiso en el plan elaborado, puesto que todos han aportado conocimientos.

c. Instrumento administrativo

- **Plan de acción**

El plan delimita el curso de acciones que son necesarias para llevar a cabo lo previsto, es decir, proceder de la teoría a la práctica, de una manera simple y objetiva que cumpla los resultados esperados.

“En concreto se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a cumplir los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, (...) acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, recursos necesarios (...), fecha de inicio y finalización (...) y también quién se encargará de ejercer como responsable.”
(11:sp)

1.3.1.2 Organización

“La actividad de organización depende de los planes de la empresa. Consiste en: a) la subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables (es decir, divisiones y departamentos), b) la asignación o delegación de responsabilidades administrativas y c) la definición del lugar de las decisiones. Normalmente a esto se le denomina organizar o desarrollar una estructura organizacional.” (8:9) Es la fase del proceso administrativo que brinda estructura funcional, permite departamentalizar, dosificar las tareas, especificar funciones, asignar recursos, etc.

También define la jerarquía y la cadena de mando. Puede ser formal, es decir que tiene una estructura intencionada; o informal, que surge de las relaciones interpersonales de la asociación de personas. El diseño organizacional proporciona orden y claridad, también facilita la departamentalización, delegación de autoridad, centralización y descentralización en la organización.

a. Elementos de la organización

Permiten dar sentido a la función, sin ellos sería imposible definir una estructura que de funcionalidad a la planeación, también fundamentan el orden indispensable para la operación y son:

- **Funciones**

Se conoce así a todos los procesos de trabajo necesarios para la ejecución de lo planeado, orientan las acciones del trabajo que cada persona tendrá en la consecución de los objetivos previamente estructurados

- **Jerarquías**

Es necesario asignar la responsabilidad, nivel de responsabilidad, así como el orden en que las funciones serán desempeñadas por cada área, este elemento permitirá que exista supervisión, rendición de cuentas y especialización dentro de la estructura organizacional.

- **Puestos**

Es la agrupación de tareas, habilidades, conocimientos y capacidades que componen un trabajo a desempeñar por una persona.

b. Principios de la organización

Permiten la funcionalidad, dando fundamentos para el desarrollo adecuado en la aplicación de la organización como fase del proceso administrativo.

- **De la especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (1:126) Este principio denota que la eficiencia en una organización sucede cuando las funciones son distribuidas de acuerdo a su naturaleza y que si es específica se destaca.

- **De la unidad de mando**

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.” (1:126) Este principio permite que exista un eficiente control y supervisión, así como identificación del área y su superior, lo cual evitará la dualidad de mando.

- **Del equilibrio de la autoridad**

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

No tendría caso asignar responsabilidades a un puesto, si no se le delega la autoridad competente para desempeñarse.

- **Del equilibrio de dirección**

Este principio se basa en no asignar un número amplio de subordinados a un ejecutivo, puesto que podría interferir con el cumplimiento de sus funciones, retrasar procesos y resultados.

- **De la definición de puestos:**

Las funciones de trabajo deben ser agrupadas y ordenadas en puestos, que servirán de base para integrar perfiles adecuados para ejecutarlas.

d. Estructura organizacional

“La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a las condiciones internas y externas cambiantes, es importante para aumentar el máximo desempeño organizacional. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo.” (4:53)

La estructura organizacional es la base sobre la cual opera y se desarrolla una organización, sin ella cumplir los objetivos propuestos es imposible, puesto que permite la distribución correcta de las funciones y la delegación de autoridad.

Puede ser funcional, agrupa especialidades ocupacionales parecidas o que se relacionan; por producto, creando diferentes unidades enfocadas en un producto o grupo de productos; matricial, es una combinación de las dos anteriores.

- **Diseño organizacional**

Se puede definir como el proceso que las personas al frente de una organización utilizan para definir su estructura o bien hacer un replanteamiento de alguna existente.

- **Componentes del diseño organizacional**

- **Tipo de estructura organizacional**

Es la forma en que se presenta gráficamente la organización, puede ser: funcional, por producto (o de mercado) y matricial.

- **Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías**

Puede ser horizontal o vertical, se utilizan para determinar las categorías de la organización y la comunicación e interacción que deberán tener.

- **Modelo de diseño y sus características**

Pueden ser dos tipos de modelos, organización mecánica, se caracterizan por ser burocráticas y formales además de tener un alto índice de centralización; organización orgánica, se adapta al entorno en el que se desarrolla, se maneja descentralizadamente y es dinámica.

- **Departmentalización**

“Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren con respecto a los patrones básicos usados en actividades de grupo. La guía utilizada dependerá de las situaciones dadas y en lo que los gerentes creen rendirá los mejores resultados para ellos en la

situación que enfrentan.”(3:228)

Cada organización hace su división de funciones de acuerdo a su fin, la departamentalización es un medio por el cual se pueden agrupar de forma que las áreas que las integran trabajen en conjunto y cumplan los objetivos planteados. Existen varias formas de realizarla y dependen del tipo de organización:

- Funcional
 - Por productos
 - Geográfica
 - Por Clientes
 - Por Procesos
-
- **Tramo de control administrativo**
Refleja el número de subordinados que dependen de un gerente o encargado, contribuye a definir la jerarquía de la organización, se debe buscar un equilibrio adecuado para éste componente, de modo que no sea demasiado amplio o corto, puesto que esto ocasionaría una pérdida del control de la estructura o bien una subutilización del personal. Puede ser estrecho o de estructuras verticales; o bien estrecho de estructuras planas u horizontales
-
- **Sistemas de organización**
Existen tres, esencialmente siendo éstos:
 - Lineal, la autoridad y responsabilidad se centralizan además de transmitirse en una sola línea, de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha dependiendo de la dimensión de la estructura.
 - Funcional, permite una estructura especializada en diferentes niveles para optimizar los recursos, su división dependerá de la actividad a la que se dedique la organización.

- Lineal o staff, es una fusión de las anteriores conservando la autoridad y responsabilidad del lineal además de recibir asesoría especializada.

e. Instrumentos administrativos de la organización

- **Descriptores de puesto**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.”(1:165) El descriptor de puestos es fundamental para que una persona se ubique en la organización, su estructura, proporciona claridad y permite conocer cual debe ser su desempeño.

- **Organigramas**

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representa órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.” (1:166)

El organigrama permite visualizar la organización, entender su estructura y brinda una idea amplia de las relaciones que se generan.

Existen diferentes tipos de organigrama, se clasifican por:

- Su ámbito de aplicación en generales y específicos;
- Su contenido, en integrales, funcionales, y de puestos;
- Su forma de presentación, en verticales, horizontales, circulares, escalares y mixtos.

- **Flujogramas**

Son representaciones gráficas de secuencias de pasos que componen un proceso determinado, también se conocen como diagramas de flujo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG)

En el presente capítulo se desarrollará el análisis correspondiente a la situación actual de las funciones de planeación y organización para la asociación; se describe la metodología de la investigación realizada, a continuación se expone una referencia histórica de la asociación, información proporcionada por los gerentes, y posteriormente se concluye con la interpretación de los resultados tomando como base el marco teórico planteado en el capítulo anterior.

2.1 Metodología de investigación

El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados.

2.1.1. Métodos

Existen varios métodos, sin embargo, para la presente investigación se consideró pertinente el método científico e inductivo – deductivo, con la aplicación de un censo a la totalidad de trabajadores, 3 gerentes y 12 personas del equipo operativo, 15 en total

2.1.1.1 Método científico

A través de éste método se busca encontrar solución a los problemas de la asociación objeto de análisis de una manera estructurada y coherente.

- **Fase indagatoria**

Se consultaron textos de administración de empresas que detallan el proceso administrativo en cada una de sus funciones para definir un marco teórico y las hipótesis que sustenten lo planteado en la investigación.

- **Fase demostrativa**

Se hicieron visitas a las instalaciones para conocer al personal, solicitar información documentaria, para tener una apreciación correcta de la institución y se implementaron las técnicas de investigación establecidas con sus respectivos instrumentos, para obtener una base de juicio en la comparación de lo identificado teóricamente en comparación con lo práctico.

- **Fase expositiva**

Se exponen los resultados obtenidos a través del proceso para el análisis de las condiciones actuales sobre las cuales opera la asociación objeto de análisis.

2.1.1.2 Método deductivo – inductivo

Para realizar el análisis se tomaron en cuenta principios generales de administración que permitieron desarrollar la investigación para llegar a los problemas específicos que afronta la asociación debido a la incorrecta aplicación de las funciones de planeación y organización.

2.1.2 Técnicas de investigación

La presente investigación se utilizó el censo y la investigación bibliográfica, puesto que era necesario debido a la cantidad de personal que labora en la asociación objeto de análisis, además era necesario dar un seguimiento específico y lógico al planteamiento de las preguntas que proporcionarían la información, tomando en cuenta a todo el personal administrativo y operativo.

2.1.3 Instrumentos

Se utilizó un cuestionario para el personal administrativo (ver anexo 1) y otro para el personal operativo (ver anexo 2) además de fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes de la organización

La asociación objeto de análisis, fue fundada en el año del 2001, por un antiguo entrenador de fútbol de la primera división de la National Collegiate Athletic Association (NCAA), en español Asociación Nacional Atlética Colegial de Estados Unidos.

Es una organización no lucrativa, con sedes en Estados Unidos, Guatemala, Jamaica. Dirigida por una Junta Directiva y Directivas locales en los países que se operan. Los fondos que se utilizan para su funcionamiento provienen de organizaciones, personas, iglesias y empresas tanto dentro de los Estados Unidos como en otros países.

2.2.1 Historia

Es una organización de carácter privado, no lucrativa, apolítica, cristiana evangélica, de asistencia técnica, cultural, espiritual, económica, deportiva y social, de personas comprometidas a usar el fútbol como plataforma para alcanzar a niños, jóvenes y adultos a tener vidas transformadas a través de la educación cristiana. Inició en el año del 2009 con una familia cristiana misionera de origen Estadounidense que emprendieron su viaje a Guatemala con el afán de compartir sus ideales con niños, jóvenes y adultos de las áreas marginales de la Ciudad.

Como institución han fundando academias de fútbol en la Ciudad de Guatemala, específicamente en zonas marginales, con planes de extensión a nivel nacional. Estas academias han sido dirigidas por entrenadores capacitados permitiendo un ambiente a los jóvenes donde puedan desarrollarse social, física y espiritualmente. En 2013 a través de la recaudación de donaciones logran construir un complejo deportivo con canchas de fútbol que utilizan para su programa de academias y que además rentan en un intercambio de tiempo por

donación generando ingresos que contribuyen con el pago del 100% de sus costos totales.

2.2.2 Marco legal

Es una asociación civil no lucrativa, apolítica, cristiana evangélica, de asistencia técnica, cultural, espiritual, económica, deportiva y social, con personería jurídica propia y plena capacidad, para adquirir derechos y contraer obligaciones. Esta constituida en el registro de las personas jurídicas del Ministerio de Gobernación bajo el sistema Único del Registro Electrónico de Personería Jurídica, autorizada en la Ciudad de Guatemala en el año 2010. Se rige en base a lo contemplado en:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código Civil
- Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo
- Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
- Convención de los Derechos de la Niñez.

2.2.3 Misión

“Nuestra misión es asociarnos con iglesias y comunidades locales, para transformar a jóvenes futbolistas en líderes cristianos integrales, capaces de producir la próxima generación de discípulos para Jesucristo. Formamos academias cristianas de alta calidad dirigidas por entrenadores cristianos capacitados y deseosos de crear un cambio Cristo-céntrico en el corazón de cada jugador.”

2.2.3.1 Visión

“Somos una organización cristiana, formada por creyentes apasionados y comprometidos a usar el fútbol como plataforma para alcanzar a niños, jóvenes y adultos a través de vidas transformadas en Jesucristo.”

2.2.3.2 Valores

a) Responsabilidad:

Mi compromiso como a servir a mi prójimo, es cumplir mis obligaciones a tiempo y con calidad.

b) Humanidad:

Mi convicción es proporcionar a mi prójimo una atención digna.

c) Profesionalismo:

La calidad de mi servicio se basa en mi capacidad y especialización, apoyándome en una capacitación constante. Para ser un ente multiplicador.

d) Confidencialidad:

Mantengo la discreción en cuanto a la información y documentación que la asociación suministra.

e) Solidaridad en el trabajo en equipo:

El servicio de calidad es un compromiso de todos para su consecución, la coordinación y el trabajo en equipo constituyen nuestra fortaleza.

2.2.4 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos actuales de la asociación objeto de análisis como parte de la información de referencia proporcionada por los gerentes.

2.2.4.1 Objetivo General:

Buscar la superación espiritual y física de niños y jóvenes, a través de la práctica del fútbol.

2.2.4.2 Específicos:

- Crear y supervisar academias de fútbol comunitarias que enfatizen la educación futbolística y principios de discipulado bíblico.

- Hacer del fútbol una herramienta efectiva para alcanzar a niños y jóvenes para Cristo, la cual esté disponible a iglesias y otras organizaciones.
- Enseñar y equipar a través de un estudio dirigido en la Palabra de Dios a entrenadores de fútbol para que tengan un anhelo en su crecimiento espiritual.
- Utilizar el fútbol como una herramienta de atracción, y de esta manera llevar a cabo eventos evangelísticos tales como campamentos semanales y campeonatos.
- Impactar la calidad futbolística dentro de la ligas menores en Guatemala, así mismo, crear un sistema de desarrollo futbolístico juvenil que elevará el nivel del fútbol guatemalteco.

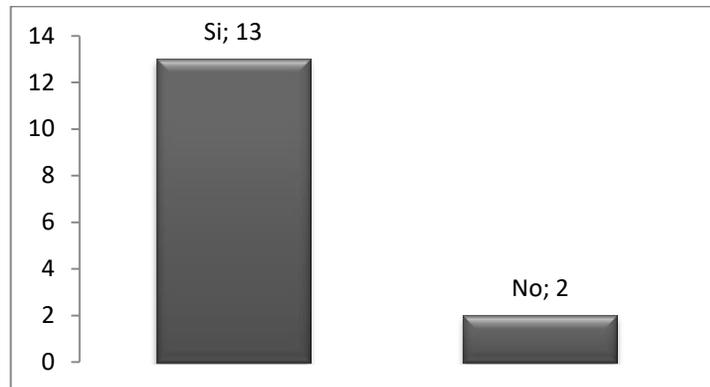
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

En esta sección analizan los resultados obtenidos de la investigación realizada a través del método e instrumentos utilizados para extraer la información que fundamenta el presente trabajo.

2.3.1 Análisis de la función de planeación

Se logro establecer que la asociación objeto de análisis no posee un acertado uso de la planeación, sus procesos son de base empírica y no se han basado teróriamente de la manera adecuada, para definir una base sobre la cual pueda operar a la vez que se desarrolla integralmente.

Gráfica 1
Conocimiento de la misión y visión
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

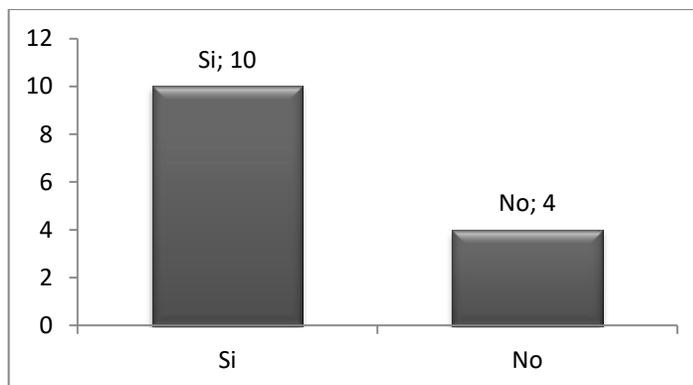
La mayoría de los colaboradores afirmaron conocer la misión y visión sin embargo, al pedir que la repitieran de forma literal comunicaron una idea de lo que suponían era la misión y visión, no existe conexión entre su respuesta con la información proporcionaron en la investigación.

Cada persona dentro de la asociación tiene una perspectiva individual, aún cuando los enunciados se encuentran a la vista en la entrada de las instalaciones, hace falta apropiación de los trabajadores hacia la organización, esto afecta de manera negativa, puesto que algunos no comparten las mismas ideas y perspectivas, sin un replanteamiento consensuado los problemas aumentarán en la medida en que la interacción entre áreas sea más necesaria. Lo anterior evidencia los problemas que actualmente se presentan en la función de planeación, es necesario tomar en cuenta que si el planteamiento y definición de lo que pretenden lograr como organización no tiene claridad en ésta fase, todo el proceso administrativo, en sus cinco funciones, se verá afectado para la asociación.

Al consultarles si la misión y visión son claras y sencillas de comprender la totalidad de los entrevistados respondió afirmativamente, sin embargo, no es acorde a la pregunta anterior en la que algunos aseveraron no conocerlas, al inquirir en la respuesta, se constato que contemplaban una misma idea considerándola sencilla y clara desde su perspectiva personal.

Los gerentes también coincidieron, pero tuvieron problema al repetirla de forma literal al igual que los demás; lo anterior demuestra la falta de comunicación, así como del principio de precisión, evidenciado en la operación de la organización. Si no hay claridad de qué hacen y hacia dónde se dirigen como asociación no se tendrá consistencia en la toma de decisiones y en las acciones para cumplir con los objetivos organizacionales, la función de planeación es la base de la institucionalización, puesto que permite a cualquier organización tener un rumbo definido, al no ser objetiva proyecta una imagen de informalidad de forma interna y externa, los procesos carecerán de fundamento técnico para operativizar las estrategias que se pretendan utilizar.

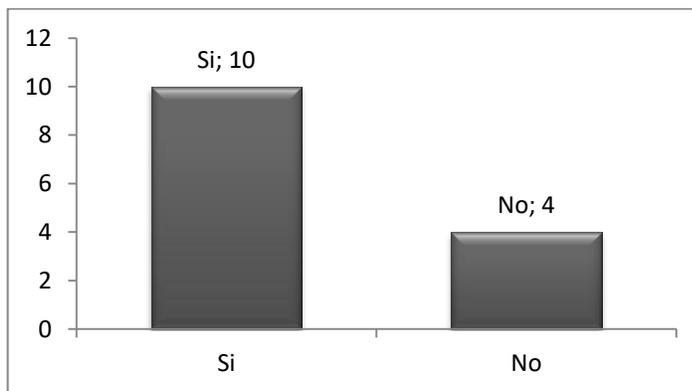
Gráfica 2
Conocimiento de valores de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

En la respuesta se constato que 4 de los colaboradores desconocen los valores que les permitan tener lineamientos de trabajo para tomar decisiones en sus labores diarias, al preguntar a los gerentes si la organización cuenta con valores y conocidos por el personal, dos respondieron negativamente; de nuevo no se logra un consenso, dejando en evidencia la falta de la aplicación del principio de precisión dentro de la función de planeación de la asociación objeto de análisis trayendo consigo problemas de operación puesto que quienes están ejecutando en campo basarán su criterio en ideas propias que pueden crear discusión por la diversidad de opinión.

Gráfica 3
Conocimiento de los objetivos de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017

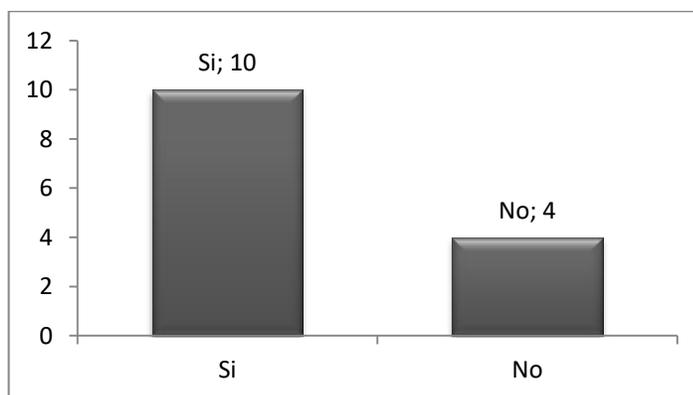


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Un total de 4 miembros del personal no conoce los objetivos, inquiriendo en la respuesta de quienes respondieron positivamente se solicitó que los numeraran y mencionaran con sus propias palabras, las respuestas no fueron congruentes, varios volvieron a responder el mismo enunciado que habían dado con la misión y visión demostrando la falta de planeación objetiva para la organización.

Según el personal administrativo utilizan su record histórico para replantear acciones, factor que confirma la necesidad inmediata de un planteamiento de objetivos organizacionales alineados a su misión y visión que otorguen dirección institucional para la asociación objeto de análisis, de lo contrario se proyectará una imagen inadecuada hacia dentro así como hacia fuera de incertidumbre y confusión, afectando la percepción interna y externa que a su vez dificultará la operación que tienen en las diferentes comunidades donde trabajan.

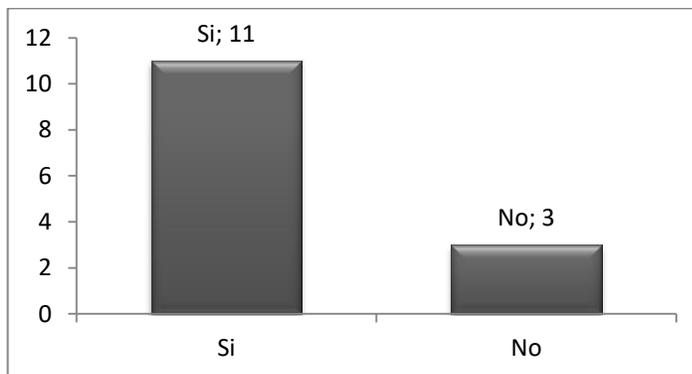
Gráfica 4
Conocimiento de los metas de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Febrero 2016.

Al plantear la pregunta 10 personas respondieron que conocían las metas pero no eran claras, sin embargo, profundizando en el tema se verificó que cuentan con un plan operativo anual que definen al final de cada año para comenzar el siguiente sin que se encuentre planteado alineado con los objetivos correspondientes. Los entrevistados comentaron que existe una evaluación de metas de manera periódica que la llevan a cabo de manera informal en reuniones mensuales.

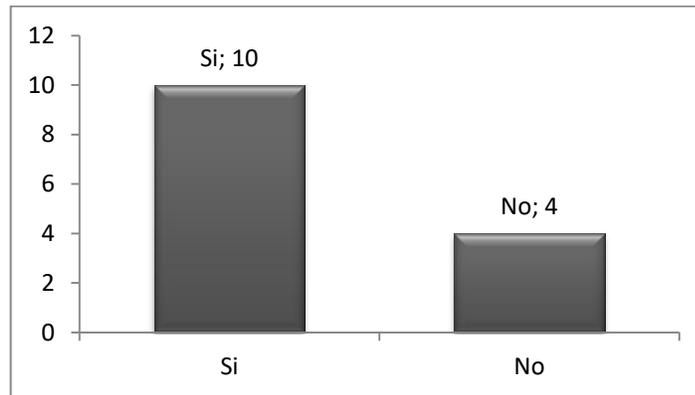
Gráfica 5
Conocimiento de las estrategias de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Los colaboradores consideran que el fútbol es su única estrategia, generando una confusión con su misión, que menciona al fútbol como parte de la razón de ser de la asociación objeto de análisis, el personal desconoce cómo llevan a cabo sus objetivos de una manera estructurada y definida que les oriente en el qué hacer de cada día. En el Anexo 3 se ha planteado una matriz FODA que se utilizará para elaborar una propuesta de estrategias, que se elaboro tomando en cuenta las respuestas de los colaboradores en el censo que se realizó.

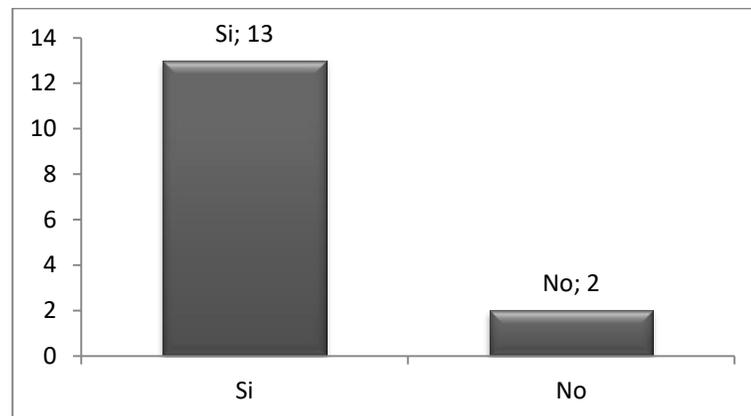
Gráfica 6
Conocimiento de políticas de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Los resultados fueron los mismos que con respecto a los valores, 10 respondieron afirmativamente que conocen las políticas, al consultarles cuáles eran divagaron en sus respuestas sin tener coherencia entre ellos evidenciando una vez más fallas en la comunicación, puesto que uno de los gerentes entrevistados era el único que las conocía y tenía en documento donde están contenidas, según comentó aún estaban en formulación pero el proceso no tuvo continuidad, por tal razón no se habían comunicado al resto del personal, mostrando la necesidad de hacer un planteamiento que les permita tener parámetros para el desarrollo de sus operaciones.

Gráfica 7
Conocimiento de procedimientos que faciliten labores y la toma decisiones
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017

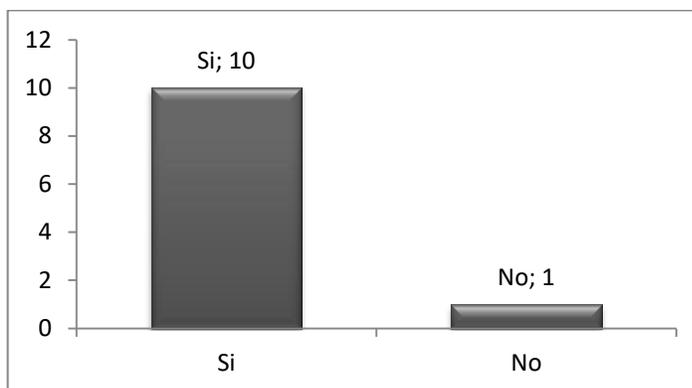


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Administrativamente cuentan con un manual que contempla políticas y normas que no está planteado técnicamente, puesto que es ambiguo en las definiciones y no se sustenta en la teoría de la función de planeación; además es desconocido por el personal que ejecuta el trabajo operativo, quienes a su vez, plantean los procedimientos de una forma distinta a los gerentes de área, por lo anterior es necesario que cada puesto tenga instrucciones y funciones claras para que posteriormente cada gerente pueda trabajar, en conjunto con quienes se encuentran a su cargo, en definir paso por paso cada procedimiento necesario para su área.

El gerente administrativo presentó un documento que contenía los elementos presentados al inicio del presente capítulo en el inciso 2.2, que sirven como punto de partida para conocer como ha aplicado la asociación objeto de análisis las funciones de planeación y organización, proporcionando un mejor panorama para el análisis.

Gráfica 8
Conocimiento de los programas de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



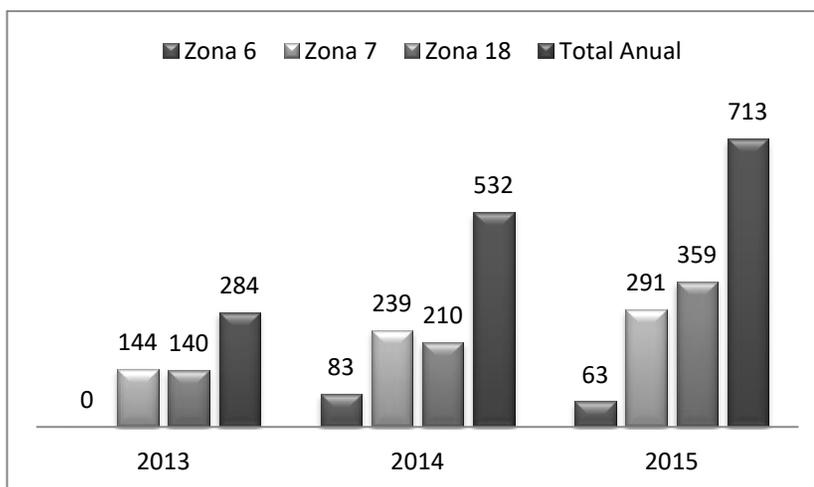
Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Diez de los entrevistados afirmaron conocerlos, siendo las academias de fútbol el único del que se pudo obtener constancias, cuentan con otros sub programas como campeonatos inter academias, equipo elite y torneos externos, no poseen otros que les permita dar seguimiento a los padres de familia, aliarse a organizaciones dentro de las comunidades donde operan, reforzar el trabajo que realizan y dar continuidad a los adolescentes que quedan fuera de la asociación al cumplir su mayoría de edad, factores que podrían menguar el impacto que buscan lograr.

Al analizar los datos estadísticos generados de las inscripciones en su programa de academias, contenidos en la gráfica 8, se observa un crecimiento en los años 2013 a 2015, factor que evidencia la necesidad de afinar la función de planeación, puesto que están teniendo un crecimiento acelerado en participación, si el proceso no es fundamentado adecuadamente pueden perder recursos y desaprovechar la oportunidad de generar un mayor impacto en las comunidades

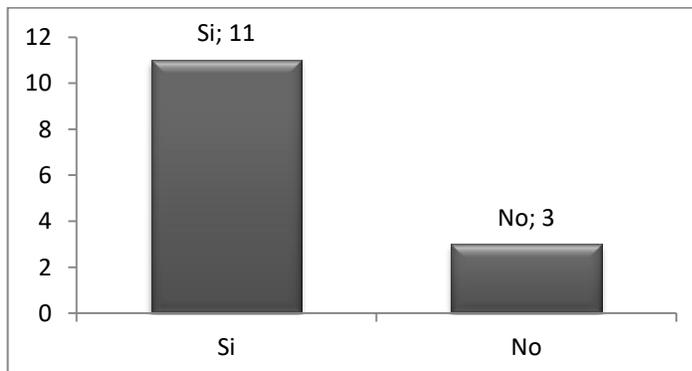
donde operan debido a la falta de bases que orienten el trabajo que realizan hacia el cumplimiento de objetivos.

Gráfica 9
Asistencia a programa de academias de fútbol
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2016



Fuente: Datos proporcionados en formato digital por coordinador de academias. Noviembre 2017.

Gráfica 10
Conocimiento del presupuesto de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Once miembros del personal afirman conocer el presupuesto, al consultarles cómo se los han dado a conocer comentaron que la información que les han presentado es el gasto proyectado que se hace anualmente en el programa de academias de fútbol o el departamento al que pertenecen, desconocen los datos generales de la organización, comentaron que la forma de elaborarlo es solicitando a cada departamento sus gastos según el plan operativo anual para luego combinarlos y unificarlo en uno solo, no realizan algún análisis financiero que fortalezca la ejecución o que permita prever recursos para el crecimiento de la asociación.

Al analizar los ingresos y egresos se evidencia un incremento, al igual que con la asistencia a los programas, que podría ser aprovechado para el crecimiento e institucionalización.

Tabla 1
Ingresos y gastos de la asociación objeto de análisis
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2016

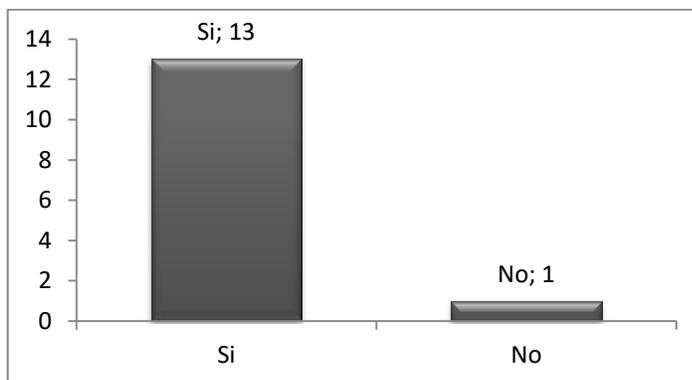
Año	Ingresos Netos por Donaciones	Gastos Operativos totales	Saldo en donaciones	Aumento en Ingresos	Aumento en gastos
2013	Q1,420,833.89	Q1,357,396.83	Q63,437.06		
2014	Q2,202,952.64	Q2,123,168.37	Q79,784.27	55%	56%
2015	Q2,511,091.49	Q2,084,894.92	Q426,196.57	14%	-2%

Fuente: Datos proporcionados en formato digital por gerente de administración. Noviembre 2017.

Los ingresos presentan un notable aumento en los últimos tres años, los gastos muestran un descenso, factor que permite realizar un presupuesto orientado hacia el fortalecimiento y desarrollo insitucional, esta situación demuestra que el modelo de autosostenibilidad con que cuentan, intercambio de tiempo de uso de las canchas del complejo deportivo a cambio de donaciones monetarias, es

funcional en el largo plazo, sin embargo para lograrlo es necesario hacer cambios en las funciones de planeación y organización enfocándose específicamente en la primera como etapa inicial, luego con la segunda, para fortalecer las bases que permitan aterrizar en acciones concretas de corto, mediano y largo plazo.

Gráfica 11
Conocimiento de planes de acción para el cumplimiento de los objetivos
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

La asociación cuenta con un plan operativo anual que utiliza cada unidad organizacional para guiar sus acciones en la ejecución de tareas sin embargo, aún cuando 13 de los colaboradores afirmaron que se cuenta con una planeación desconocen los planes de largo plazo de la organización e inclusive comentan que no se les ha mostrado alguno por escrito.

Carecen de una estrategia definida limitándose a planes de corto plazo, minimizando el impacto que puedan tener a través del trabajo que realizan, con poco detalle para operar, dejando una brecha para que cada colaborador se desempeñe según su criterio personal y no a base de líneas de acción concretas.

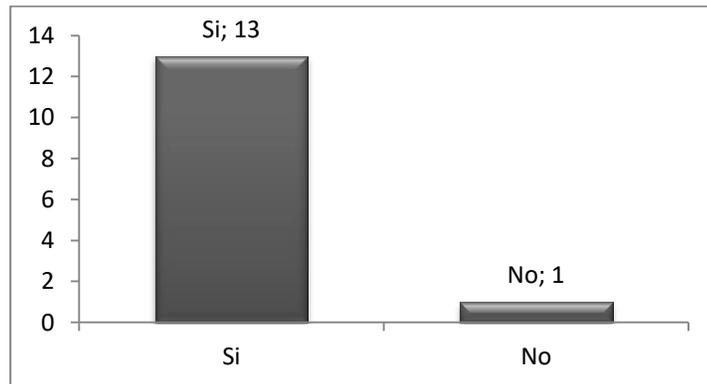
La planeación debe ser la estructuración de procesos y acciones a partir de lineamientos previstos por quienes están al frente de la organización y comunicados por las distintas vías a todos los niveles de forma constante, para unificar el trabajo hacia la misión y visión; es necesario implementar cambios significativos así como replantear la función planación con los elementos, principios e instrumentos, según la necesidad de la asociación objeto de análisis, para lograrlo.

El deporte es una estrategia de prevención, puesto que permite el aprovechamiento del tiempo libre además de promover el ejercitamiento físico, al trabajar en comunidades con altos índices de violencia donde no se cuenta con actividades recreativas y la formación de valores, utilizar el fútbol como plataforma responde de acuerdo a la necesidad del contexto en un país donde se practica constantemente, sin embargo, al no contar con lineamientos claros que contribuyan a lograr una misión y visión cualquier esfuerzo que logre algún resultado puede verse afectado e inclusive desperdiciarán recursos, minimizando el impacto en los lugares de trabajo.

2.3.2 Análisis de la función de organización

Tomando en cuenta que la planeación es la base para el resto del proceso administrativo, esta función carece de un planteamiento teórico, factor que dificulta la construcción de una estructura que permita alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

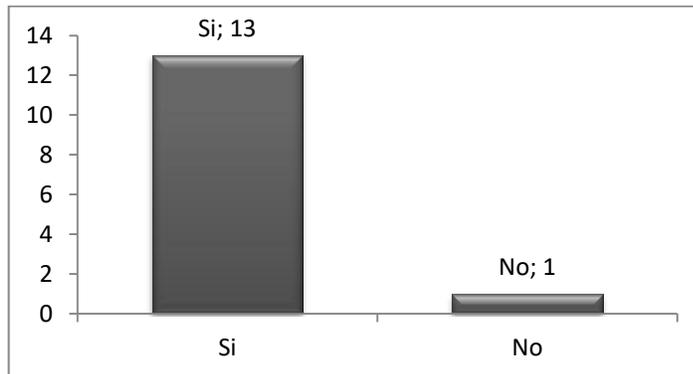
Gráfica 12
Conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la organización
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Trece miembros del personal afirmaron conocer sus funciones, al solicitarles que las nombraran lo que describieron fueron tareas que realizan cada día en su puesto de trabajo, evidenciando que no cuentan con las directrices necesarias para desempeñarse dentro de la asociación, factor que puede ocasionar holguras de tiempo que pueden ser aprovechadas para incrementar la eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos.

Gráfica 13
Conocimiento del puesto de trabajo que desempeñan y la jerarquía que debe seguir
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017

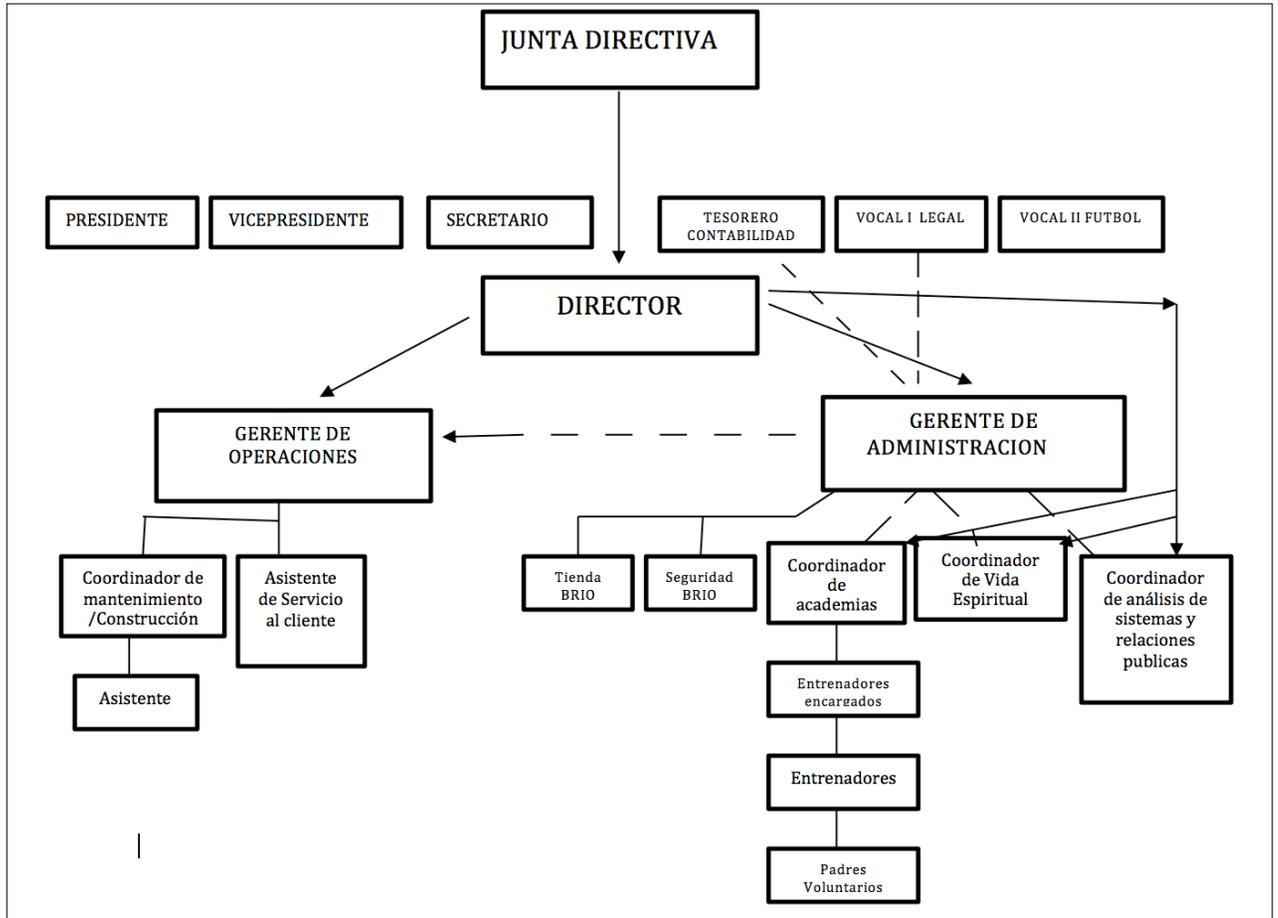


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Aún cuando 13 personas aseveran conocer su puesto de trabajo y la jerarquía al consultarles si conocen como esta organizada la asociación el personal operativo comentó que conocen a los demás colaboradores por compañerismo mas que por estructura, afirman que el trabajo que desempeñan es según instrucciones, solicitudes y requerimientos de su jefe inmediato; el personal administrativo mencionó que no cuentan con documentos que les permitan una retroalimentación constante, sin embargo, están trabajado en definir algunos que les puedan servir como base.

A continuación se hará un análisis en base a algunas preguntas planteadas tomando en cuenta la aplicación de diseño, tipo, dimensión y componentes básicos de la actual estructura organizacional con que cuentan en la asociación.

Imagen 1
Organigrama nominal general actual



Fuente: Investigación de campo. Enero 2017.

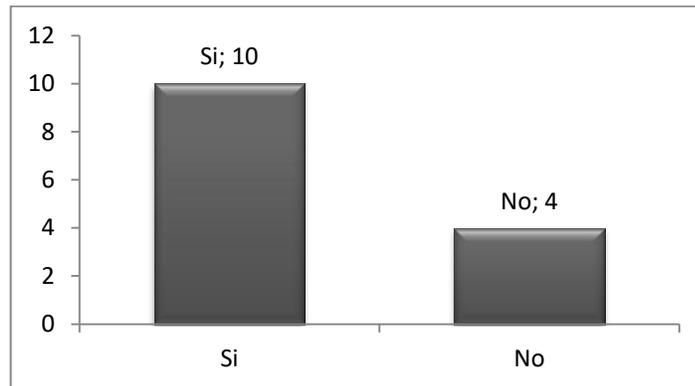
La estructura organizacional actual presenta una figura difícil de comprender, es funcional, puesto que se identifican dos departamentos clave, siendo éstos Operaciones y Administración pero no se distingue correctamente; es vertical, se observa que todo parte desde la junta directiva hacia abajo; su modelo es de organización mecánica, existen conexiones que no son formales, como por ejemplo la forma en que los miembros de junta directiva se relacionan con algunos mandos medios; está departamentalizada funcionalmente, se evidencia que el trabajo de algunas unidades es específico, por ejemplo, el programa de

academias; con un tramo de control estrecho y aparentemente con sistema lineal, que no queda claro debido a la presentación gráfica con que cuentan.

Debido a su planteamiento, proporcionado por el gerente administrativo, no se cuentan con un panorama claro de la asociación objeto de análisis, en la entrevista con el Director mencionó que existían tres gerencias, sin embargo, estructuralmente pueden apreciarse solamente dos, los principios de unidad de mando, equilibrio de autoridad – responsabilidad y equilibrio de dirección – control, no son aplicados correctamente puesto que la relación del Director con Coordinador de análisis de sistemas y relaciones pareciera ser lineal al igual que la del Gerente administrativo hacia el mismo puesto, quien a su vez mantiene una relación de coordinación con el Coordinador de Vida Espiritual y de Academias.

Se dificulta esclarecer los puestos y la jerarquía, factor indispensable para que los colaboradores puedan ubicar fácilmente de una forma gráfica la forma en que deberían desarrollarse las diferentes funciones a lo interno de la asociación.

Gráfica 14
Existencia de un organigrama en la organización conocido por todos los
colaboradores
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017

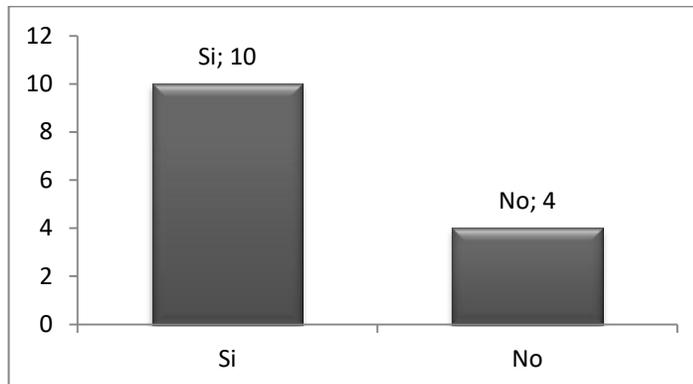


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

La respuesta de los colaboradores de la asociación no va de acuerdo a su realidad, aún cuando el 10 aseveraron que conocen el organigrama desconocen el detalle de sus funciones y la jerarquía dentro de la organización, como puede observarse en la imagen uno con su respectivo análisis, técnicamente el organigrama actual no cumple con los requerimientos esenciales de diseño, no es preciso, sencillo y tampoco uniforme. Su contenido parece ser funcional, aunque ambiguo; la presentación es vertical, sin embargo, se puede observar que las relaciones lineales están planteadas de manera incorrecta.

Que cada miembro del personal conozca la ubicación de su puesto dentro de la estructura, además de sus funciones con claridad, es fundamental para que existe eficiencia y eficacia en el trabajo diario que desempeñan.

Gráfica 15
Existencia de descriptores de puesto para cada colaborador
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Enero de 2017



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Al solicitar copia de los descriptores se constato que no cuentan con ellos, aún cuando el 10 admiten que existen, no los poseen como herramienta de retroalimentación, afirman conocerlos, sin embargo, al solicitarles que describieran algunas de sus funciones lo que hicieron fue mencionar las tareas asignadas.

Al consultar al personal administrativo al respecto comentaron que actualmente están replanteando los descriptores sin contar con un documento oficial; lo anterior puede aturdir al personal además de desmotivarles cuando se les demanden resultados que consideren no ser de su competencia debido a la falta de claridad en las funciones que deben de desempeñar día con día, es necesario que cada uno tenga claro qué se le ha atribuido hacer así como los resultados que se esperan en su desempeño, para tener claridad tanto del nivel operativo como gerencial que contribuya a medir, orientar, corregir, gratificar e incluso sancionar a cada uno por su trabajo.

2.4 Análisis y discusión de resultados

Sus funciones de planeación y organización deberían proveer bases para el desarrollo en el largo plazo, actualmente no sucede así, la ambigüedad y falta de claridad en su definición generan fallas internas y desorientación al personal. Los resultados anteriores permiten identificar con detalle la necesidad que existe de hacer un replanteamiento.

2.4.1 Análisis y discusión de los resultados de la función de planeación

Algunos de los elementos de planeación deben ser replanteados y redefinidos, de manera que brinden claridad para el aprovechamiento de recursos de la asociación, además de darles una visión de largo plazo para plantear objetivos y metas claras con estrategias acordes a la necesidad del entorno donde operan, trabajando integralmente con los niños y adolescentes que atienden.

- La misión y visión deberán contar con un enfoque preciso que permita a quienes forman parte de la asociación poder tener claridad del fin que persiguen como parte del equipo de trabajo y facilite su memorización para que puedan comunicarla hacia lo externo además de generar un sentido de propiedad hacia la organización
- Los valores deben ser definidos claramente y deben ser institucionales, de manera que todos los colaboradores los utilicen como una herramienta en el cumplimiento de sus funciones, toma de decisiones, así como factor clave en la resolución de conflictos.
- Los objetivos tendrían que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con una temporalidad definida para crear una base que les guíe en el corto, mediano y largo plazo el trabajo que realiza la asociación.

- Las estrategias no están definidas, consideran que el uso del fútbol además de ser parte esencial de su misión y visión es la forma como operativizaran los objetivos planteados.
- Se necesita que las políticas sean claras que orienten al personal en la toma de decisiones, cumplimiento de funciones y tareas que les han sido asignadas.
- El presupuesto debería ser una herramienta de planificación, control y evaluación de su operación, tomando como base los principios de precisión, flexibilidad y consistencia.
- No cuentan con normas, tácticas y reglas que les den elementos para tener un criterio establecido que facilite la toma de decisiones.
- La función de planeación actual de la asociación no aplica los principios teóricos, es necesario hacer un replanteamiento en un lenguaje comprensible para cualquier público dentro y fuera de la organización, que permita a sus colaboradores comprender mejor cuál es la misión, visión y cómo pueden trabajar para lograrlas desde su puesto.

Lo anterior definirá las bases para la propuesta de estrategias, procedimientos, programas, normas, reglas y tácticas que les permitan incrementar el impacto a través del trabajo que realizan.

2.4.2 Análisis y discusión de los resultados de la función de organización

Como seguimiento al replanteamiento de la función de planeación se hace necesario trabajar en los elementos de organización que permitan fortalecer la estructura de la asociación objeto de análisis, se ha identificado lo siguiente:

- La estructura organizacional actual no es práctica, aún cuando 13 de los colaboradores afirman conocer sus funciones (ver gráfica 11), 13 conocen su puesto y jerarquía (ver gráfica 12) y 10 aseveraron conocer el organigrama y su descriptor de puesto (ver gráficas 13 y 14), sin embargo, ninguno cuenta con una copia de los documentos que respalden su respuesta, que según el personal administrativo se están definiendo actualmente, además el organigrama presentado en la imagen 1 no reúne las condiciones adecuadas para dar fundamento gráfico a la estructura por lo que es indispensable realizar las correcciones necesarias que integren los principios de la función en mención.
- Las funciones no están definidas y distribuidas correctamente, la jerarquía no es clara lo que complica la correcta integración de los puestos establecidos actualmente, lo cual no es adecuada para el funcionamiento y operación, además de generar duplicidad de funciones y sobre carga de trabajo.
- El descriptor de puesto es un instrumento indispensable para que cada colaborador pueda ser evaluado y retroalimentado en su desempeño, al no tenerlos el cumplimiento de la función de planeación se dificulta puesto que no hay bases adecuadas para su desarrollo a través de la operación.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORA DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, COMO HERRAMIENTAS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) QUE OPERA EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA CON NIÑOS Y ADOLESCENTES QUE VIVEN EN COMUNIDADES MARGINALES O ÁREAS CON ALTOS ÍNDICES DE VIOLENCIA

El presente capítulo contiene la propuesta plateada basada en el marco teórico contemplado en el primer capítulo y datos y análisis del segundo, se utilizan únicamente los elementos, principios e instrumentos de las funciones de planeación y organización que se consideran pertinentes de manera que puedan ser adecuados a las necesidades priorizadas y posteriormente fortalecidos a criterio de la junta directiva, director y gerentes que están a cargo.

3.1 Justificación

La asociación objeto de análisis se encuentra en una etapa donde sus ingresos por donaciones son los suficientes para mantener su operación estable, para el año 2016 en relación con el año 2015 presenta un crecimiento que sucedió espontáneamente desde la creación del complejo deportivo que utilizan como sede y que les ha permitido la autosostenibilidad, sin embargo, actualmente se han visto en la necesidad de definir un rumbo en el largo plazo que contribuya con su ampliación en la recaudación de fondos para extender sus programas hacia otras comunidades en riesgo de la Ciudad Capital e inclusive pensar en otros municipios y departamentos. Con base al análisis realizado se ha determinado que la definición y estructura actual de sus funciones de planeación y organización presentan ambigüedades, no son claras en el lenguaje que se plantearon y no permiten establecer una base de crecimiento o planes de trabajo a largo plazo; denotan una carencia de sustentabilidad para la aplicación de sus estrategias en el futuro.

Actualmente se encuentran en un período de transición puesto que su Director y fundador ha dimitido, dejando a la organización bajo la supervisión directa de la junta directiva quienes no habían tenido una intervención directa hasta ahora, y desconocen el detalle de la operación diaria e implementación de la estrategia.

Por lo anterior, su rediseño y replanteamiento es necesario para fundamentar las bases para operar, facilitando a posibles socios o donantes y a una audiencia en general conocer el qué, cómo y por qué de lo que hacen; facilitando el crear alianzas, oportunidades de ingresos por donaciones, claridad en la toma de decisiones y ejecución operativa, de manera que sus funciones estén fundamentadas en la teoría, no solamente en ideas y su historial de operación.

3.2 Objetivos

Se presentan los lineamientos para el desarrollo de la presente propuesta que sirvan como base para desarrollarla.

3.2.1 General

Diseñar una propuesta de mejora y aprovechamiento de las funciones de planeación y organización para optimizar la operación de la asociación objeto de análisis a partir del año 2018.

3.2.2 Específicos

- 3.2.2.1 Replantear en lenguaje técnico que pueda ser de entendimiento común la función de planeación en un 100% en el año 2018 y 2019, sus elementos y principios para que permitan definir planes de largo plazo que consoliden el fin que se persigue.
- 3.2.2.2 Replantear la función de organización en un 100% a partir del año 2018, sus elementos y principios para que establezcan una estructura

organizacional sencilla y de fácil adaptación para quienes laboran en la organización.

- 3.2.2.3 Redefinir la estructura organizacional en un 100% para el año 2018 que facilite el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización como una base para la toma de decisiones.

3.3 Presentación de la propuesta de planeación y organización

Para lograr una correcta implementación de las funciones de planeación y organización es necesario replantear y redefinir sus elementos, principios e instrumentos de manera que sean entendibles para cualquier persona dentro y fuera de la asociación, esto facilitará su conocimiento, permitirá integrar de forma eficiente a sus nuevos colaboradores, resolverá las dudas internas que algunos puedan tener, mejorará la comunicación y cultura propia afianzando las bases para el desarrollo e institucionalización.

3.3.1 Propuesta de replanteamiento de la función de planeación

Esta función servirá como base para el desarrollo en el largo plazo de la institución, brindará el fundamento que permita marcar una dirección y un rumbo de manera que los colaboradores y beneficiarios puedan encontrar una identificación personal con los fines que la asociación objeto de análisis persigue, además posicionarla en el ámbito en el que se desarrollo con un enfoque distinto y un modelo autosostenible.

3.3.1.1 Elementos de la función de planeación

A continuación se presentarán los elementos de planeación pertinentes para la organización objeto de análisis en diferentes cuadros, se esta redefiniendo cada uno buscando no perder su esencia e idea principal que la organización desea comunicar.

Esquema 1

Propuesta de replanteamiento de misión

Misión:

Somos una organización cristiana comprometida a utilizar el fútbol como una herramienta para proporcionar espacios y oportunidades de crecimiento, desarrollo social, personal y espiritual a niños y jóvenes en comunidades marginadas de Guatemala con apoyo de individuos, organizaciones e iglesias locales.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Esquema 2

Propuesta de replanteamiento de visión

Visión:

Ser una organización conocida a nivel nacional para el año 2020 que trabaja por facilitar el desarrollo de la niñez y juventud en Guatemala utilizando el fútbol como plataforma principal, preparándoles para influenciar de forma positiva su entorno, distintos sectores de la sociedad y a nivel futbolístico profesional.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

El replanteamiento permite apreciar un enfoque específico hacia el crecimiento y desarrollo de la niñez y juventud con una proyección de largo plazo a nivel nacional de lograr destacar y ser reconocidos por su labor. Es indispensable que la misión y visión den los fundamentos para que la asociación se proyecte hacia futuro para sobresalir en el ámbito donde se desempeña, puesto que definen la esencia y la razón de ser de la organización, su versión anterior utiliza un lenguaje coloquial que no es comprensible para un público en general, su enunciado de visión no define un rumbo a futuro para la organización.

Esquema 3

Propuesta de replanteamiento de valores

Compromiso:

Buscamos dar lo mejor en cada momento y situación, demostrando el amor que tenemos por nuestra convicción y el fútbol.

Dignidad:

Perseguimos sobresalir, destacar en nuestra labor de facilitadores del desarrollo de otros y en cada tarea asignada.

Integridad:

Somos la mismas personas en cada área de trabajo como colaboradores de la organización y en la vida personal.

Equidad:

Compartimos la responsabilidad con quienes forman parte de la organización, sean colaboradores, socios o beneficiarios, todos somos iguales en derechos y obligaciones, necesitamos a cada uno para lograr cumplir nuestra misión y visión.

Honestidad:

Actuamos y hablamos con la verdad en todo momento y lugar.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Los valores deben ser conocidos por los miembros de la organización, permitirán definir un marco de referencia para el comportamiento y la toma de decisiones, con un lenguaje comprensible podrán recordarse con facilidad.

Los objetivos permitirán orientar el diseño organizacional puesto que es necesario una base sólida para definir una estructura consecuente que facilite el cumplimiento de la misión.

Esquema 4

Propuesta de replanteamiento de objetivos

General:

Facilitar el desarrollo personal, social y espiritual a niños y jóvenes en 15 comunidades marginadas de Guatemala utilizando el fútbol como herramienta de resiliencia y la integración de programas que permitan trabajar por 3 años consecutivos con el 90% de los beneficiarios.

Específicos:

- Perseguir el desarrollo personal y futbolístico del 3,000 beneficiarios a través de programas que permitan la interacción a niños y jóvenes de diferentes comunidades y su integración como individuos en la sociedad, fortaleciendo valores morales, cívicos y espirituales en 3 años con al menos 90% de los participantes.
- Gestionar recursos que contribuyan con el desempeño y desarrollo de la institución y del 100% de los beneficiarios que participan en los diferentes programas durante 3 años consecutivos.
- Administrar con eficiencia y eficacia el 100% de los recursos de la institución procurando la rendición de cuentas y transparencia de su uso a partir de 2018.
- Promover la integración y coordinación de alianzas en el 100% de las comunidades donde se trabaja que faciliten la obtención de recursos y el seguimiento con los beneficiarios durante 3 años como mínimo.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

El anexo 3 sirvió como referencia para elaborar las estrategias presentadas, a través de ellas se pretende aprovechar los recursos con los que cuenta la asociación para fortalecer el trabajo que realizan con las comunidades.

Esquema 5

Matriz de propuesta de estrategias

Factores internos Factores externos	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Oportunidades (+)	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las relaciones públicas que permitan construir relaciones con organizaciones locales que permitan generar alianzas para la sostenibilidad de los programas de la asociación. - Priorizar la gestión de fondos y donaciones que permitan el desarrollo y crecimiento orgánico, orientando y capacitando al personal asignado al área continuamente. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales y semestrales del trabajo planificado para identificar errores cometidos e identificar oportunidades que permitan hacer a la organización eficiente y eficaz. - Fortalecer las capacidades de gestión de fondos para aprovechar a donantes potenciales y favorecer el incremento de ingresos para ampliar la cobertura de comunidades de trabajo.
Amenazas (-)	<p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construir relaciones de trabajo con otras organizaciones afín que tengan interés de trabajar conjuntamente que permitan un mejor desarrollo de niños, adultos y familias en las comunidades. - Replantear la estructura organizacional para enfocar mejor los roles y funciones de los colaboradores y que además facilite la comunicación y toma de decisiones para evitar la dualidad de funciones y de mando. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una estrategia de comunicación dentro de las comunidades que de a conocer el trabajo realizado y permita un posicionamiento de la asociación como un aliado. - Definir un sistema de compensación económica y no económica que permita evaluar el desempeño del personal para crear incentivos que contribuyan con su permanencia dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Las estrategias FO permitirán aprovechar mejor las fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades; las DO buscan minimizar las debilidades para tomar ventaja de las fortalezas; las FA pretenden aprovechar los factores internos a favor para minorizar el perjuicio que puedan ocasionar los factores externos; y las DA servirán para disminuir los riesgos de la presencia de otras organizaciones que realizan un trabajo similar y la rotación del personal.

Esquema 6

Propuesta de políticas generales

1. Servicio al prójimo:

Todos los colaboradores deben ser representantes fieles de Cristo basados en los principios y enseñanzas que se encuentran en la Biblia, desde la interacción interna hasta cada una de las actividades con cada beneficiario.

2. Personas antes que logros:

Todos los colaboradores deben siempre brindar la mejor atención y escuchar a cada beneficiarios y donante, puesto que la organización funciona con y esta dirigida hacia personas no a lograr reconocimientos.

3. Igualdad de oportunidades:

Con los colaboradores y con cada beneficiario de la organización, se debe dar el mismo trato y oportunidades.

4. Integración de las personas:

Los colaboradores deben ser siempre inclusivos con los beneficiarios en cada área, tarea y servicio que se realice, toda persona tiene potencial, no se margina a nadie.

5. Promover el desarrollo personal:

Los colaboradores deben atender a los beneficiarios con el interés de trabajar por su desarrollo, la cantidad de beneficiarios no será la prioridad sino el crecimiento integral de niños y jóvenes.

6. Rendición de cuentas:

Cada colaborador debe priorizar la comunicación de los resultados y transparencia en el uso de recursos para que la organización sea conocida por su integridad.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Para cumplir con los objetivos propuestos es necesario definir una base que oriente la toma de decisiones a todo nivel y posteriormente se delimite para cada área sus propias políticas según consideren necesario.

Programas

Se deberá continuar con las academias de fútbol con que cuenta la asociación actualmente, puesto que es conocida por utilizar el deporte dentro de las diferentes comunidades donde tienen implementación, será necesario generar mecanismos e insumos que contribuyan con la promoción y divulgación del trabajo que realizan para incrementar el número de beneficiarios que asisten.

También los sub programas que manejan servirán como incentivos para promover la asistencia a las academias.

- **Campeonatos interacademias:** donde niños y jóvenes de las diferentes comunidades se enfrentan en partidos de fútbol unos con otros teniendo una oportunidad para el intercambio de experiencias y la interacción.
- **Equipo elite:** con una evaluación futbolística niños y jóvenes que destacan podrán formar parte del equipo que será entrenado para participar en campeonatos externos con otros equipos locales y/o nacionales, siendo la constancia un requisito indispensable para permanecer dentro.
- **Campeonatos externos:** como parte de la profesionalización futbolística es indispensable identificar competencias que permitan ganar experiencia y dar a conocer la labor de la asociación procurando salvaguardar en todo momento la integridad de los beneficiarios.

Esquema 7

Propuesta de normas generales

1. Los colaboradores deberán seguir las instrucciones de sus inmediatos superiores y consultar siempre que tengan dudas o consideren que existe una superposición de una instrucción con otra así como informar antes de tomar cualquier decisión que consideren pueda crear un conflicto o afecte su integridad personal.
2. Por razones de seguridad el personal deberá utilizar el uniforme proporcionado por la asociación y la indumentaria requerida (calzado adecuado, equipo protector de materiales, etc.) debido al reconocimiento que existe en las comunidades de trabajo y los riesgos que representa el no portar el logo de la asociación.
3. Los colaboradores deberán abstenerse de contactar por cualquier vía a individual (redes sociales, celular, visitas o reuniones aisladas) a los beneficiarios, tanto a los menores como mayores de edad, cualquier acercamiento de manera personal deberá ser en un espacio público y nunca en privado.
4. Evitar compartir cualquier información proporcionada por los beneficiarios y donantes, las áreas asignadas para la interacción directa serán las responsables de establecer los controles pertinentes.
5. No se admitirá cualquier tipo de discriminación hacia los colaboradores, beneficiarios, donantes y cualquier persona dentro y fuera de la organización.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Las normas propuestas orientaran al personal en la toma de decisiones y en su actuar como colaboradores de la asociación, es necesario que sean socializadas con todo el personal y colocadas en lugares visibles que permitan la retroalimentación constante.

Esquema 8

Propuesta de tácticas

1. Fortalecer las capacidades de relaciones públicas y captación de donaciones:

Se debe fortalecer al personal o incorporar a nuevos colaboradores en la materia para incrementar las alianzas con otras organización y los ingresos por donaciones disponibles para la operación.

2. Redistribuir puestos y funciones:

Como parte de un proceso de mejora se debe evaluar la funcionalidad de cada puesto en la organización y determinar su aporte hacia el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos planteados para procurar la eficiencia y eficacia en cada área de trabajo.

3. Implementar un sistema de gestión del personal:

El personal es el activo más valioso de la organización, por lo que es necesario: 1. Establecer parámetros para mejorar su rendimiento y realización; 2. La integración de un sistema que permita realizar evaluaciones periódicas; para identificar buenas prácticas de la labor diaria y errores que deban ser corregidos oportunamente, además de identificar si aplican a retribuciones o penalidades por su desempeño.

4. Elaborar un manual de marca:

Se deben establecer parametros que permitan un posicionamiento del trabajo de la organización en el país, lo que hace indispensable establecer lineamientos conceptuales y gráficos de cómo se plantea que el público en general perciba lo que se hace.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Las tácticas están alineadas con las estrategias planteadas anteriormente para facilitar su implementación, ayudaran al cumplimiento de los objetivos.

Esquema 9

Propuesta de reglas generales

- 1.** Evitar cualquier comportamiento que vaya en contra de los principios bíblicos que rigen a la organización.
- 2.** Cumplir con cada una de las tareas asignadas en el tiempo establecido y según su descriptor de puesto.
- 3.** Informar cualquier incidente ocurrido dentro del horario laboral.
- 4.** No promover ningún tipo de violencia dentro de las actividades dentro y fuera de las instalaciones.
- 5.** Evitar el uso de cualquier material que discrimine u objetivice a los niños, niñas y adolescentes (música, material impreso, indumentaria, etc.)
- 6.** Respetar la opinión de los compañeros de trabajo, beneficiarios y/o donantes.
- 7.** Abstenerse de emitir declaraciones, juicios u opiniones en nombre de la organización.
- 8.** Evitar difundir cualquier tipo de información que contenga la imagen de la organización en redes personales y/o digitales sin la autorización previa y por escrito de un inmediato superior.
- 9.** Priorizar ante cualquier situación de riesgo la integridad de las personas.
- 10.** Denunciar cualquier tipo de abuso hacia los colaboradores, beneficiarios o donantes, ante un inmediato superior o autoridad competente si fuese el caso.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Las reglas refuerzan la toma de decisiones y el comportamiento de quienes son parta de la organización, su cumplimiento es indispensable y ameritará una sanción si se transgreden.

3.3.2 Propuesta de replanteamiento de la función de organización

La función de planeación proporciona las bases para continuar en el proceso administrativo hacia la organización, de su adecuada integración dependerá el desempeño, desarrollo e institucionalización de la asociación.

3.3.2.1 Elementos de la función de organización

- **Funciones y jerarquía:**

La estructura organizacional funciona como un referente para conocer la jerarquía, si el organigrama no es claro los colaboradores pueden desorientarse en la comunicación y rendición de cuentas, las funciones brindan un sentido también, cada gerencia, departamento y sección deben tener delimitado su marco de acción.

- **Gerencia de Proyectos:**

- **Departamento de desarrollo integral:** estará a cargo de las alianzas que se generen en cada comunidad, buscará retroalimentación en los beneficiarios, comunidad y personal que labora en campo para identificar posibles oportunidades que contribuyan con el desarrollo, también servirá como ente evaluador del trabajo en campo, determinando si se está cumpliendo con los objetivos organizacionales.

- **Sección de Capellanía:** actualmente es el Coordinador de Vida Espiritual quien cumple este rol sin embargo es necesario que se adecue a la nueva estructura para un mejor funcionamiento; sus funciones principales serán supervisión e implementación de mejoras en la enseñanza bíblica y cristiana para Proyectos, trabajará en relación directa con la Supervisión de Academias y Desarrollo Integral, también deberán procurar que los valores

organizacionales sean conocidos e integrados, tendrán un rol clave en la resolución de conflictos a todo nivel, recibirán supervisión directa de quien este al frente del departamento y mantendrán relación de staff (asesoría) con el resto.

- **Departamento de academias:** seguirá funcionando como lo hace actualmente, supervisando la planeación y ejecución del trabajo que se hace en cada comunidad a través de las academias de fútbol, los torneos, equipo elite; también colaborará con Capellanía para verificar que se imparta la educación espiritual.
 - o **Sección de Supervisión de academias:** serán los responsables directos en cada comunidad de velar por el funcionamiento local , apoyar entrenos, coordinar la planeación de entrenos y resolver conflictos menores.
 - o **Sección de Entrenadores:** tienen a su cargo la operación de las academias, evaluación y planeación del trabajo de las unidades de entrenamiento.

- **Gerencia de Desarrollo:**
 - o **Sección de Atención a donantes:** serán los encargados de recibir directamente las donaciones de quienes rentan las canchas del complejo deportivo, así como de dar seguimiento a la base de datos actual con las propuestas generadas por el área de Diseño y Gestión.
 - o **Sección de Diseño y gestión de propuestas:** su función principal es elaborar propuestas para gestionar donaciones monetarias y en especie que contribuyan con el funcionamiento de la asociación, mantendrán comunicación con individuos y organizaciones interesadas en aportar para luego referirlos a Atención a Donantes, también coordinarán con Alianzas y Voluntariado a quienes deseen

aportar con su tiempo y conocimientos según las necesidades identificadas por el Departamento de Desarrollo Integral o sugeridas por Dirección General.

- **Sección de Recaudación de donaciones:** su función principal es apoyar a las otras dos áreas del departamento para recolectar y reportar las donaciones que ingresen.

- **Gerencia Administrativa:**

- **Departamento Financiero:** tendrán a su cargo la supervisión de la ejecución presupuestaria, esta área puede ser cubierta por el Gerente Administrativo, deberán elaborar reportes mensuales para la Dirección General y la Junta Directiva, llevarán los registros contables.

- **Sección de Contabilidad:** serán los responsables directos de hacer los registros contables, preparar estados financieros y presentar los debidos reportes al encargado de área; actualmente la asociación cuenta con un outsourcing que le brinda este servicio, para efectos de control pueden incorporar personal que ejecute estas funciones.

- **Departamento de servicios:** su principal función es mantener la funcionalidad de las instalaciones, incluyendo el complejo deportivo.

- **Sección de Mantenimiento:** responsables de la limpieza, reparaciones e implementación de mejoras a las instalaciones.
- **Sección de Seguridad:** guardarán la seguridad interna, actualmente cuentan con un outsourcing que les presta el servicio, por eficiencia en los costos pueden continuar manejándolo de esa forma.

- **Gerencia de Relaciones Públicas:**

- **Sección de Comunicación:** mantendrán informado al público en general dentro y fuera de la organización de lo que acontece, oportunidades de participación, logros alcanzados y comunicados formales cuando fuese necesario.
- **Sección de Coordinación de alianzas y voluntariado:** sus funciones serán establecer relación con individuos, organizaciones e iglesias locales con el fin de generar oportunidades para trabajar en conjunto a favor de la comunidad en general, deberán llegar a acuerdos de colaboración mutua que fomenten beneficios para todos los involucrados; también integrarán en conjunto con la Dirección General y Desarrollo Integral a los voluntarios que Desarrollo identifique, coordinando las tareas que se les asignen; supervisarán y evaluarán su desempeño, aportes, deberán terminar la relación de ser necesario, en el momento oportuno.

Para lograr el correcto desempeño de la asociación y aprovechar la presente propuesta, será necesario tomar en cuenta la posibilidad de contratación de nuevo personal según las posibilidades financieras. Es necesario estandarizar el descriptor de manera que pueda ser claro y permita conocer a detalle el puesto, su descripción, dimensión, responsabilidad, relación con otros, condiciones de trabajo, requisitos y descripción de funciones para que cada colaborador pueda estar consciente de su rol y posición dentro de la organización (ver anexos 3 al 20).

3.3.2.2 Diseño organizacional

Es prioritario adecuar la estructura de manera que pueda responder al planteamiento de la presente propuesta, puesto que es necesario la readecuación de áreas y puestos de trabajo con que se cuenta actualmente para comprender el diseño se sugiere observar la imagen 3.

- **Componentes del diseño organizacional propuesto**

- **Tipo de estructura**

- La estructura será funcional para que pueda responder a los objetivos planteados.

- **Dimensión de la estructura**

- La dimensión debe ser vertical para facilitar la comprensión de la jerarquía y ubicación de los colaboradores en sus niveles estratégico, táctico y técnico.

- **Diseño y sus características**

- El diseño será de organización mecánica, puesto que mantiene una jerarquía, canales formales de comunicación y una centralización de la autoridad.

- **Departamentalización**

Al igual que el tipo de estructura deberá ser funcional para que se facilite la especialización.

La departamentalización actual no es clara, gráficamente cuentan con dos departamentos sin embargo, operativamente funcionan tres: Administración, Operaciones y Academias; tienen problemas de autoridad al no tener una definición clara, existe dualidad de funciones debido a la falta de comunicación provocada por la desconexión entre estructura y roles.

La propuesta de departamentalización por funciones integrada por cuatro departamentos permitirá a la organización delegar autoridad y funciones específicas, disminuirá la carga de tareas dando fluidez operativa. Funcionará de la siguiente manera:

- **Proyectos:** en la estructura actual funciona como el área de Academias dentro del departamento de Administración, limitando el trabajo que pueden realizar en las comunidades y con los beneficiarios que atienden, aunque se especializan específicamente en lo futbolístico, no han logrado integrar otros factores que contribuyan al desarrollo de sus beneficiarios. Ahora podrán integrar otras funciones, programas y estrategias que funcionen simultáneamente siendo ejecutadas por la asociación o a través de alianzas, inicialmente puede ser dirigida por el Director General puesto que es parte de la estructura anterior para poder hacerla crecer e integrar a un nuevo gerente.

La capellanía tendrá un rol fundamental, puesto que no solamente tendrá a cargo la funciones de supervisar la enseñanza espiritual, también serán los encargados de la integración de los valores propuestos en la cultura organizacional.

- **Desarrollo:** sera el departamento encargado de recaudar fondos para el crecimiento de la organización de forma interna y externa, las funciones contempladas en la presente propuesta no están siendo ejecutadas actualmente, sus ingresos por donaciones están centralizados en lo que reciben de la renta de las canchas del complejo deportivo con que cuentan, haciendo a la asociación dependiente de este sistema limitando su operación actual.

Contar con personal especializado permitirá tener más recursos financieros, materiales y humanos para facilitar el desarrollo de sus beneficiarios actuales, también abrirá la posibilidad de expandir sus operaciones hacia otras comunidades.

- **Administración:** en la actualidad tiene a su cargo funciones de recursos humanos, finanzas y en conjunto con el departamento de Operaciones gestionan el complejo deportivo, la parte contable es auxiliada por una firma de auditores externos que se encargan de llevar los registros y elaborar estados financieros que les reportan directamente, su función principal es el control de la ejecución presupuestaria.

En el presente planteamiento se propone como el área responsable de: finanzas, dando opción de integrar a personal interno para el manejo de la contabilidad; recursos humanos, gestionando los procesos de reclutamiento, selección contratación e integración de personal con sus implicaciones; operatividad y mantenimiento de instalaciones y todo lo concerniente a los servicios internos, permitiendo delegar objetivamente funciones al resto de la organización.

- **Relaciones Públicas:** su organigrama actual le contempla dentro del departamento de administración sin embargo, los resultados del capítulo anterior comprueban que no cuentan con personal que ejecute, es indispensable para la consecución de la misión y visión gestionar relaciones que permitan un desarrollo integral de sus beneficiarios a través de alianzas con individuos u organizaciones que ya se encuentran trabajando en las comunidades dando a conocer a la asociación harán posible la expansión hacia otras comunidades sin necesidad de tener infraestructura contando con el respaldo de quienes están ubicados localmente.
- **Tramo de control**
Deberá ser estrecho de modo que permita una interacción fluida entre los diferentes departamentos y permita el crecimiento vertical de la estructura facilitando la integración de nuevo personal según sea requerido.

- **Sistema de organización**

El sistema funcional permitirá una adecuada distribución de puestos y funciones promoviendo la especialización y definición de roles.

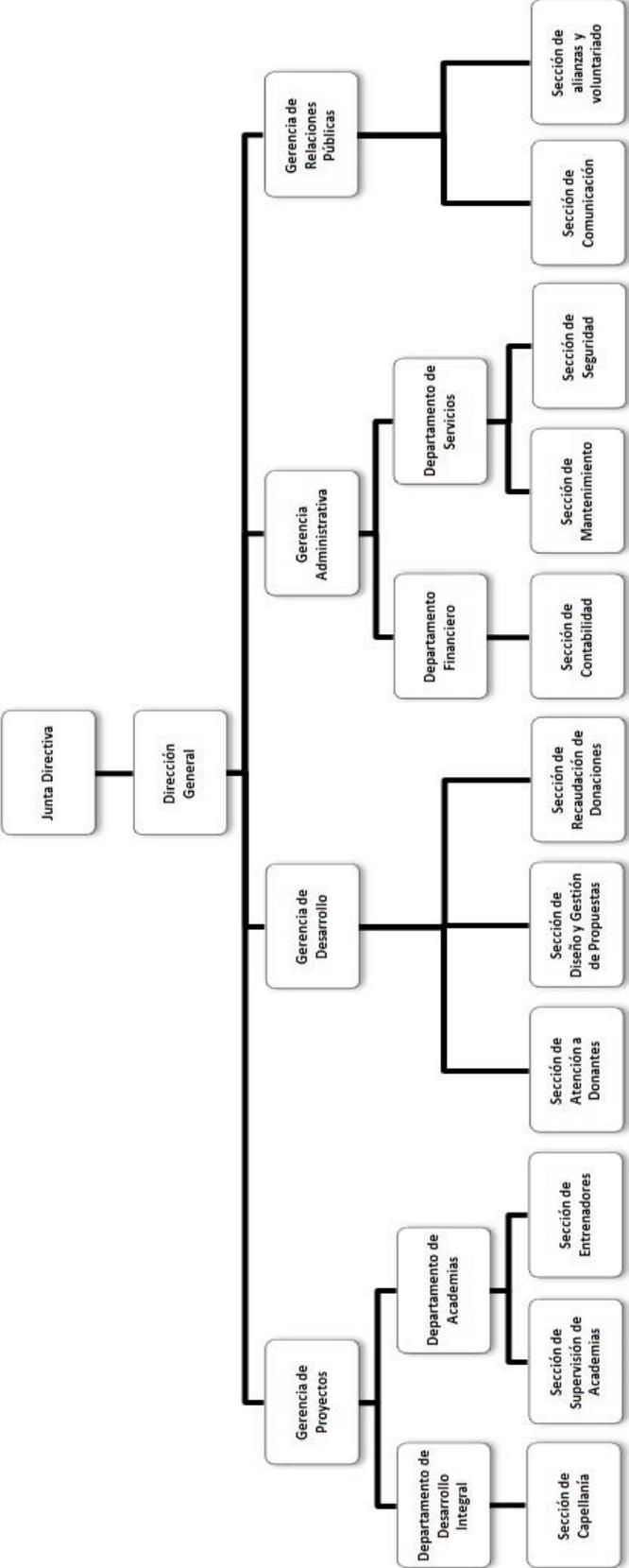
En el organigrama propuesto se han distribuido de mejor forma los roles que eran ejecutados por el personal actual, también se propone la integración de otras funciones para fortalecer áreas que han sido desatendidas. Funcionará de la siguiente manera:

Continúa en la siguiente página.

Estructura organizacional

Imagen 2

Propuesta de organigrama general de la asociación objeto de análisis



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Cuadro 1
Ubicación de puestos en nueva estructura

Ubicación por puesto y área	
Actual	Anterior
Proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos • Coordinador de Desarrollo Integral • Capellan • Coordinador de Academias • Entrenadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignación del Director General ➤ Nuevo puesto ➤ Coordinador de Vida Espiritual ➤ Coordinador de Academias ➤ Entrenadores
Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo • Encargado de Atención a donantes • Encargado de Diseño y gestión de propuestas • Encargado de Recaudación de donaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente de Operaciones ➤ Asistente de servicio al cliente ➤ Nuevo puesto ➤ Nuevo puesto
Gerencia Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo • Contador • Jefe de servicios • Encargado de Mantenimiento • Encargado de Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente Administrativo ➤ Nuevo puesto ➤ Encargado de Mantenimiento/Construcción ➤ Asistente de Coordinador de Mantenimiento/Construcción ➤ Outsourcing
Relaciones Públicas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Públicas • Encargado de Comunicación • Encargado de Alianzas y Voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevo puesto ➤ Coordinador de Análisis de Sistemas y Relaciones Públicas ➤ Nuevo Puesto

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Los descriptores de puesto pueden ser revisados en el anexo 4.

La integración de nuevo personal también tendrá costos adicionales que será necesario tomar en cuenta para poder integrarles a la organización, el mobiliario y equipo es indispensable para el desarrollo de sus funciones de manera que su trabajo sea eficiente y eficaz. A continuación se presenta un cuadro que contempla el costo que tendrá la compra necesaria como referencia para ser considerada.

Tabla 2
Propuesta de compra de mobiliario y equipo para ubicación de nuevo personal

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Escritorio (Modelo 4225, color cerezo, medidas 73.5 x 160 x 75 cms.)	6	Q1,399.00	Q8,394.00
Silla secretarial (Modelo MT00148, marca Max Global, color negro, medidas 93 x 55 x 53, con base giratoria ajustable)	6	Q459.00	Q2,754.00
Computadora portatil (Laptop HP 14-AM009L, procesador Intel Core I3, RAM 8GB, disco duro 1 TB)	6	Q4,199.00	Q25,194.00
Licencia para software (Office 365, 1 año de vigencia, 1 usuario)	6	Q579.00	Q3,474.00
Licencia para antivirus (ESET NOD32, modelo WSBX-N1-3P, 1 año de vigencia, 3 usuarios)	2	Q589.00	Q1,178.00
Impresora multifuncional (Marca SAMSUNG, modelo SL-M2070FW)	1	Q1,799.00	Q1,799.00
Total			Q42,793.00

Fuente: Elaboración propia con base en <https://www.officedepot.com.gt/officedepotGuatemala/en/>.
 Noviembre 2017.

Tabla 3
Propuesta de Contratación de personal

Plazas	Atribuciones¹	Salario Mensual (incluye prestaciones)
Coordinador de Desarrollo Integral	- Contribuir con el desarrollo de los beneficiarios a través de la evaluación del trabajo y gestión de nuevas herramientas para el mismo fin.	Q6,500.00
Encargado de Diseño y Gestión de Propuestas	- Diseñar propuestas de recaudación de fondos.	Q4,250.00
Encargado de recaudación de Donaciones	- Recaudar las donaciones monetarias y en especie que le sean requeridas .	Q4,250.00
Contador	- Llevar control de los registros contables y elaboración de estados financieros.	Q3,500.00
Gerente de Relaciones Públicas	- Dirigir el departamento de Relaciones Públicas	Q8,000.00
Encargado de alianzas y voluntarios	- Establecer relaciones con el fin de generar oportunidades para trabajar en conjunto por el desarrollo de comunidades.	Q4,250.00
Total mensual de propuesta de contratación incluyendo prestaciones.		Q30,750.00

1. Ver anexo 4 para revisar los descriptores de puesto.

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.gt.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/>. Noviembre 2017.

Es probable que exista confusión, que el personal necesite un tiempo para estudiar su nuevo rol y funciones, por esta razón es necesario proporcionarles una herramienta que facilite su proceso de adaptación, los descriptores de todos los puestos se encuentran en los anexos para consulta y evaluación. La especialización contribuirá en la nueva estructura, se estarán implementando áreas que deben realizar funciones específicas como Desarrollo que necesita capacitación en materia de fundraising (recaudación de fondos); tomando en cuenta que el Director General tendrá a su cargo la Gerencia de Proyectos, es necesario que pueda capacitarse para desarrollar adecuadamente el área antes de integrar a un nuevo gerente. Para no interferir con sus actividades regulares se presenta una propuesta de cursos en línea para que cada participante pueda hacer un horario de acuerdo a sus necesidades y así cumplir con lo requerido.

Tabla 4
Presupuesto de especialización

No.	Participante	Área	Duración	Curso	Costo
1	Director General	Dirección General	7 semanas aprox.	Curso de elaboración de proyectos socio-educativos para asociaciones y ONG en línea	Q1,020.00
2	Gerente de Desarrollo	Desarrollo	6 semanas	Curso de fundamentos de fundraising en línea	Q1,652.00
3	Encargado de Diseño y Gestión de Propuestas	Desarrollo	6 semanas	Curso de fundamentos de fundraising en línea	Q1,652.00
4	Encargado de Atención a Donantes	Desarrollo	6 semanas	Curso de fundamentos de fundraising en línea	Q1,652.00
5	Encargado de Alianzas y Voluntarios	Relaciones Públicas	6 semanas	Curso de Fundamentos de fundraising en línea	Q1,652.00
Costo total de capacitación (Nota: los costos están en US\$ y en EU€, se consulto la página del Banco de Guatemala para verificar el tipo cambio proyectado y se hizo aproximación a Quetzales de Q7.34*\$1.00.)					Q7,628.00

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.emagister.com/elaboracion-proyectos-socio-educativos-para-asociaciones-ong-cursos-3177338.htm> y <http://www.massociedad.org.mx/curso/curso-afp-fundamentos-de-fundraising/#1457370291112-69769280-419f4361-20c7>. Noviembre 2017

3.4 Plan de acción

Cuadro 2

Plan de acción para la implementación de la propuesta

OBJETIVO: Establecer las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% al corto y mediano plazo					
AREA: Todas		DEPARTAMENTO: Todos			
ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
			INICIA	TERMINA	
1. Presentación de la propuesta ante Junta Directiva	Aprobación del 100% de la propuesta en 2 sesiones.	Director General	1/8/2018	2/8/2018	A definir por la asociación.
2. Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de la propuesta en un período no mayor a un mes.	Director General	3/8/2018	6/9/2018	A definir por la asociación.
3. Aprobación de la propuesta	Lograr aprobación del 100% de la propuesta en tres sesiones.	Junta Directiva	4/9/2018	6/9/2018	A definir por la asociación.
4. Socialización de la propuesta con el personal	Socializar con el 100% del personal en un mes.	Junta Directiva	7/9/2018	5/10/2018	A definir por la asociación.
5. Inducción según nuevos descriptores	Inducir al 100% del personal con el descriptor de puesto respectivo en un mes.	Director General	8/10/2018	31/10/2018	A definir por la asociación.
6. Especialización de personal: - Director General - Gerente de Desarrollo - Encargado de Atención a donantes.	Completar el 100% del curso propuesto en un período no mayor a 6 semanas	Director General	1/10/2018	15/11/2018	Q 4,324.00 ¹
7. Compra de mobiliario y equipo para nuevo personal	Comprar el 100% del mobiliario y equipo necesario en 6 meses plazo.	Gerentes de área	5/11/2018	30/04/2019	Q42,793.00 ²
8. Contratación del personal	Contratar al 100% del personal propuesto propuesto en 3 meses plazo.	Director General / Gerentes de área	1/10/2018	31/12/2018	Q92,250.00 (costo de 3 meses) ³
9. Especialización de personal: - Encargado de diseño y gestión de propuestas - Encargado de alianzas y voluntarios	Completar el 100% del curso propuesto en un período no mayor a 6 semanas	Director General / Gerentes de área	15/11/2018	31/12/2018	Q 3,304.00 ⁴
10. Evaluación de la realización de la propuesta.	Evaluar el 100% de la propuesta cada 2 meses durante 1 año.	Director General / Gerentes de área	1/1/2019	31/12/2019	A definir por la asociación.
Costo estimado de implementación en 6 meses:					Q142,671.00

1. Datos según tabla 4.

2. Datos según tabla 2.

3. Datos según tabla 3.

4. Datos según tabla 4.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Cuadro 3

Diagrama de Gantt para implementación de la propuesta

		2018																							
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Ene - Dic			
No.	Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación ante junta directiva	■																							
2	Evaluación de la propuesta	■	■	■	■																				
3	Aprobación de la propuesta					■																			
4	Socialización de la propuesta con el personal						■	■	■	■															
5	Inducción según nuevos descriptores									■	■	■	■												
6	Especialización de personal: - Director General - Gerente de Desarrollo - Encargado de Atención a donantes.									■	■	■	■	■	■	■	■								
7	Compra de mobiliario y equipo para nuevo personal													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Contratación de personal									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Especialización de personal: - Encargado de diseño y gestión de propuestas - Encargado de alianzas y voluntarios													■	■	■	■	■	■	■	■				
10	Evaluación de la realización de la propuesta																					■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

3.5 Relación costo – beneficio

En éste punto se hará un cálculo matemático que servirá para el análisis financiero de la propuesta y permitirá comprobar la factibilidad de su implementación para la asociación objetivo de estudio, ayudará a tener un criterio realista en la toma de una decisión final.

Esta relación permite evaluar los beneficios de la propuesta, aparentemente puede verse como un incremento de costos, sin embargo, es necesario evaluar la efectividad de replantear las funciones de planeación y organización.

Con la implementación de la propuesta se plantea generar un rendimiento de 25.55% sobre la inversión, si se toma en cuenta la sumatoria de la tasa libre de riesgo de 3% (tasa líder), más 4.45% de inflación, más 13.10% de tasa de interés activa de los bancos (promedio) y 4% de la tasa de riesgo país estimadas para 2016 según el Banco de Guatemala, también podrían plantear una tasa diferente si consideran necesario, bajo la premisa que los ingresos por donaciones durante el primer año se mantendrán estable con un incremento del 14% en relación al año anterior y posteriormente disminuirán en 3% anualmente, esto debido a la estabilidad que se ganará con la cartera de donantes, en un panorama realista, y que los costos permanecerán iguales según datos del 2015, a excepción del incremento por salarios. Los datos serían los siguientes:

Tabla 5
Proyección de ingresos y egresos de la organización en 5 años

Año	Ingresos¹	Gastos²
0		Q327,171.00 ³
1	Q2,862,644.30	Q2,453,894.92
2	Q3,177,535.17	Q2,453,894.92
3	Q3,431,737.99	Q2,453,894.92
4	Q3,634,824.89	Q2,453,894.92
5	Q3,707,521.39	Q2,453,894.92

1. Datos correspondientes a tabla 1 de Q2,511,091.49 correspondientes a 2015 sumando incremento anual de 14% el primer año y disminuyendo en 3% anualmente, es decir 14%, 11%, 8%, 5% y 2% respectivamente.
2. Datos correspondientes a tabla 1 de Q2,084,894.92 correspondientes a 2015 más Q369,000.00 del aumento anual por los salarios de los nuevos puestos según cuadro 5 que estima monto mensual.
3. Q142,671.00 del cuadro 2 más Q184,500.00 por los sueldos correspondientes, según tabla 3 (Q30,750.00*6 = Q184,500.00), a los 6 meses restantes del año de implementación.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Los valores proyectados en la tabla 5 deben ser actualizados debido a que el dinero puede perder valor en el tiempo, lo anterior permitirá obtener un dato neto a la fecha presente del costo de la inversión.

Tabla 6
Proyección de ingresos y egresos de la organización en 5 años actualizados

Año	Ingresos	Gastos	Factor de actualización¹	Ingresos actualizados²	Egresos actualizados³
0		Q337,329.00			Q327,171.00
1	Q2,862,644.30	Q2,453,894.92	0.7965	Q2,280,096.19	Q1,954,527.30
2	Q3,177,535.17	Q2,453,894.92	0.6344	Q2,015,828.31	Q1,556,750.94
3	Q3,431,737.99	Q2,453,894.92	0.5053	Q1,734,057.21	Q1,239,953.10
4	Q3,634,824.89	Q2,453,894.92	0.4025	Q1,463,017.02	Q987,692.71
5	Q3,707,521.39	Q2,453,894.92	0.3206	Q1,188,631.36	Q786,718.71
Total				Q7,611,630.09	Q6,852,813.76

1. Fórmula $1/(1+0.2555)^n$. Donde 0.2555 es la tasa de rendimiento del 25.55% esperada y n = año.

2. Multiplicación del factor de actualización por los ingresos.

3. Multiplicación del factor de actualización por los egresos.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Se establecen los siguientes criterios de decisión para la evaluación:

Cuadro 4
Criterios de decisión relación costo – beneficio

Resultado	Decisión
Mayor a 1	Se acepta
Igual a 1	Se acepta o no según criterio
Menor que 1	No se acepta

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Si aplicamos la siguiente formula:

$$\text{Relación costo - beneficio} = \frac{\text{Total de Ingresos Actualizados}}{\text{Total de Egresos Actualizados}}$$

Entonces corresponde cambiando a los valores obtenidos:

$$\text{Relación costo - beneficio} = \frac{Q7,611,630.09}{Q6,852,813.76} = 1.1107$$

Se puede constatar que el resultado es mayor a 1 por lo tanto la implementación de la propuesta es viable para la asociación, puesto que permitirá obtener un 25.55% de rendimiento sobre la inversión, debiendo mantener un aumento anual constante del 14% en los ingresos por donaciones, que se facilitará contando con personal capacitado y enfocado específicamente para la tarea, además tendrán que sostener los costos sin mayor variación. Al ser una organización sin fines de lucro lo anterior servirá como referencia para sus proyecciones financieras puesto que su orientación deberá encauzarse a la mejora de la calidad de los servicios que prestan.

3.6 Evaluación de la propuesta

Para verificar la funcionalidad de la presente propuesta la dirección general deberá tener una evaluación continua de los resultados según los objetivos propuestos y los ingresos por donaciones con el incremento del 14% planteado para el primer año, según la tabla 1, tomando en cuenta que el año de implementación será el año 0, es decir que será hasta que la presente propuesta se encuentre a un 100% de implementación, de acuerdo al cuadro 2, que podrá proceder la evaluación. A través de método de período de recuperación de la inversión (PRI) podrán determinar de forma concreta el tiempo que podría tomar la recuperación de la inversión generada por la implementación de la

propuesta. El siguiente cuadro permitirá hacer los cálculos correspondientes para conocer los flujos netos de efectivo que servirán para hacer el análisis:

Tabla 7
Flujos netos de efectivo proyectados posterior a la implementación

Concepto	0	1	2	3	4	5	6
Resultado mensual ¹		Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45
+Depreciación							
+Amortización							
+Provisiones							
- Inversión inicial ²	Q142,671.00						
Flujo de Efectivo Neto	(Q152,829.00)	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45	Q34,062.45

1. Cantidad obtenida de dividir los ingresos y egresos proyectados, según tabla 6, ingresos = $Q2,862,644.30 / 12 = Q238,553.69$; egresos = $Q2,453,894.92 / 12 = Q204,491.24$; y luego restando ambos para cubrir la inversión inicial con el excedente de las donaciones, resultado mensual = $Q238,553.69 - Q204,491.24 = Q34,062.45$.

2. Cantidad correspondiente al total de inversión de la implementación según cuadro 2.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Para hacer el cálculo del período de recuperación de la inversión se deben sumar los flujos obtenidos:

Tabla 8
Período de recuperación de la inversión

Mes	Flujo de efectivo Neto	Inversión inicial
0		Q142,671.00
1	Q34,062.45	Q108,608.55
2	Q34,062.45	Q74,546.10
3	Q34,062.45	Q40,483.65
4	Q34,062.45	Q6,421.20
5	Q34,062.45	(Q27,641.25)

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Como se observa en la tabla 8 la recuperación de la inversión se dará antes de finalizar el quinto mes posterior a la implementación, estimando los flujos de efectivo netos mensuales, la variación en más o menos podría extender o disminuir el plazo sin que sea mayor a un año. Es necesario considerar que se deben sumar los montos por amortizaciones, depreciaciones y provisiones por no ser gastos reales, datos que no fueron proporcionados por la asociación objeto de análisis, será un factor primordial el lograr un incremento de 14% en los ingresos por donaciones para el año uno.

Lo anterior garantiza que el replanteamiento para las funciones de planeación y organización es funcional siendo comprobando cuantitativamente en el corto plazo, cinco meses a un año, según sean los flujos netos de efectivo reales.

La Junta Directiva deberá decidir si optar por aprobar la propuesta en base a la información proporcionada y su correspondiente análisis, posteriormente será el Director General quien deba orientar las acciones de la asociación para lograr lo planteado

CONCLUSIONES

En base a la información proporcionada en los tres capítulos anteriores se presenta una serie de conclusiones que la asociación objeto de análisis deberá tomar en cuenta para la implementación de la propuesta planteada.

1. Es necesario realizar cambios en la base administrativa que utilizan para llevar a cabo sus operaciones, se comprobó que las funciones de planeación y organización, como se implementan actualmente, no están les están apoyando para lograr resultados de largo plazo, la junta directiva y la dirección general deben considerar que el activismo, incremento en los ingresos por donaciones y crecimiento de la asistencia de beneficiarios a su programa de academias de fútbol no son un indicador de éxito permanente, es necesario realizar una evaluación de su trabajo para identificar los factores que han favorecido a los resultados actuales para potenciliarlos, la propuesta presentada en el capítulo tres puede facilitarles esa tarea.
2. El programa de academias es una oportunidad para trabajar por el desarrollo integral de los beneficiarios puesto que cada quien participa por su propio interés y no existe una retribución por su asistencia, los sub programas (equipo elite, campeonatos inter academias y externos) afianzan el trabajo, por lo que es indispensable utilizar las funciones de planeación y organización como una herramienta para lograr crear alianzas y generar recursos para facilitar el proceso que propicie el desarrollo.
3. La estructura organizacional necesita cambios inmediatos que le permitan a los colaboradores ubicarse dentro de la asociación, aclarar quienes deben dar las directrices para el funcionamiento de cada área,

comprender quienes y cómo se opera a lo internamente, identificar quienes tienen la autoridad delegada y el grado de responsabilidad de cada uno.

4. Los descriptores de puesto deben ser una herramienta que cada colaborador tenga al alcance para hacer una retroalimentación constante de las funciones que le han sido asignadas, también facilita la supervisión de los inmediatos superiores y la colaboración para que se desarrollen dentro de la organización, no tenerlos y/o conocerlos genera incertidumbre, impide el aprovechamiento del tiempo y recursos, haciéndoles indispensables para el buen funcionamiento.

RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones presentadas se hacen las recomendaciones correspondientes que orienten las acciones para el aprovechamiento de la propuesta presentada.

1. La junta directiva y dirección general, apoyados de las gerencias actuales, deberán evaluar el planteamiento realizado en el capítulo tres para determinar su factibilidad de implementación, considerando el análisis en capítulo dos y la necesidad de la asociación objeto de estudio de realizar cambios oportunamente, específicamente en sus funciones de planeación y organización, como responsables deberán comunicar su decisión a los colaboradores.
2. La dirección general y los gerentes deben analizar a detalle la funcionalidad de las funciones de planeación y organización como herramientas que les permitan aprovechar el trabajo realizado a través del programa de academias, la incorporación de personal especializado a generar alianzas ayudará a mejorar el relacionamiento con las comunidades, organizaciones e iglesias locales para establecer vínculos que faciliten brindar alternativas para que los beneficiarios puedan recibir atención social, personal y espiritual que solo con el fútbol no podrán lograr.
3. Para mejorar el trabajo que realizan actualmente la junta directiva y dirección general necesitan evaluar la estructura organizacional y la necesidad de incorporar a nuevo personal especializado para desempeñar funciones específicas que actualmente están desatendidas o siendo cubiertas por personal que no cuenta con la capacidad desarrollada para hacerlo, también contribuirá para que los colaboradores tengan claridad de quien dirige y cómo funciona su área de trabajo.

4. Cada gerente de área deberá evaluar los descriptores de puesto en conjunto con los colaboradores a su cargo para determinar si conocen claramente las funciones que les han sido asignadas, o bien si se les han asignado otras, deberá ser un proceso gradual, de supervisión y monitoreo constante en un período considerable de tiempo que les permita dar retroalimentación y resolver dudas para que cada uno pueda tener un desempeño y aprovechar su tiempo y recursos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. México, McGraw-Hill, México, 2004. 354 Páginas.
2. Gil Estallo, María de los Ángeles. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 8va. Edición, Madrid España, Esic Editorial, 2010. 671 Páginas.
3. Koontz, Harold; cols. Administración, una perspectiva global y empresarial. 13va. Edición, México, McGraw Hill, 2008. 667 Páginas.
4. Lusthaus, Charles; y cols. Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño. Estados Unidos, IDB Bookstore, 2002. 207 Páginas.
5. Maqueda LaFuente, Javier. Cuadernos de dirección estratégica. Ediciones Díaz Santos, 1996. 268 Páginas.
6. Matilla, Katy. Conceptos fundamentales de la planificación estratégica de las relaciones públicas. 1ra. Edición, Barcelona España, Editorial OUC, 2009. 193 Páginas.
7. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México D.F., México, Editorial Limusa, 2004. 480 Páginas.
8. Welsch, Glenn; y cols. Presupuestos, planificación y control. 6ta. Edición, México, Pearson Educación, 2005. 496 Páginas.

Egrafía:

9. Información del Diccionario de la Real Academia Española (en línea) Consultado el 12 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=planificación>
10. Información sobre estrategia (en línea) Consultado el 12 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://definicion.de/estrategia/#ixzz3lwGM0LTr>
11. Información sobre estrategia (en línea) Consultado el 12 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz3lxEdFBJk>

12. Información sobre organizaciones no gubernamentales (en línea) Consultado el 14 de octubre de 2015. Disponible en:

http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_gtm_02.pdf

13. Información sobre niñez y adolescencia (en línea) Consultado el 14 de octubre de 2015. Disponible en:

<http://www.unicef.org/guatemala/spanish/LeyProteccionIntegralNinez.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA CON PERSONAL ADMINISTRATIVO

Objetivo: El siguiente cuestionario es parte del estudio referente a las funciones de planeación y organización de asociación. La información que proporcione será estrictamente confidencial y con carácter académico.

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas, las cuales se deben llenar con la información que mejor exprese la opinión del entrevistado.

MODULO I: ELEMENTOS Y PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización? Si_____ No_____
2. ¿La misión y visión de la organización son claras y sencillas de comprender? Si_____ No_____
3. ¿Conoce los objetivos que la organización tiene para cumplir con su misión y visión?
Si_____ No_____
4. Si la respuesta anterior es Si, ¿Los objetivos de la organización son claros y actualizados al contexto en el cuál se opera? Si_____ No_____
5. ¿Las metas de la organización son claras y precisas para su consecución? Si_____ No_____
6. ¿Se evalúan el cumplimiento de sus objetivos durante el año? Si_____ No_____
7. ¿Cuenta la organización con alguna estrategia que le permita alcanzar los objetivos planteados y a su vez la misión y visión? Si_____ No_____
8. ¿Conoce si existen valores que le faciliten sus labores y la toma de decisiones?
Si_____ No_____
9. ¿Conoce si existen políticas que le faciliten sus labores y la toma de decisiones?
Si_____ No_____
10. ¿Conoce los procedimientos establecidos que le faciliten sus labores y la toma de decisiones?
Si_____ No_____
11. ¿Cuentan con programas que contribuyan a lograr los fines que persigue la organización?
Si_____ No_____
12. ¿Conoce el presupuesto de la organización? Si_____ No_____
13. ¿Conoce las tácticas de la organización que contribuyan con el logro de los objetivos?
Si_____ No_____
14. ¿Cuentan con planes de acción para el cumplimiento de los objetivos?
15. ¿Cuentan con una planeación operativa consistente que oriente la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales? Si_____ No_____

16. ¿Ha participado activamente en el proceso de planeación de la organización? Si _____ No _____
17. ¿Qué tan flexible es la organización en la ejecución de lo planeado?
Mucho _____ Poco _____ Nada _____

MODULO II: ELEMENTOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

18. ¿Conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la organización? Si _____ No _____
19. ¿Conocen el puesto de trabajo que desempeña y la jerarquía que debe seguir?
Si _____ No _____
20. ¿Existe un organigrama en la organización conocido por todos los colaboradores?
Si _____ No _____
21. ¿Considera que el organigrama actual va acorde con la operación que realiza la organización?
Si _____ No _____
22. ¿Existen descriptores de puesto para cada uno de los colaboradores? Si _____ No _____
23. ¿Cuántos colaboradores tiene a su cargo? 1 - 3 _____ 4 - 6 _____ 6 o más _____
24. ¿Los colaboradores a su cargo cumplen con el perfil del puesto que desempeñan?
Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____
25. Si su respuesta anterior fue "Algunos" o "Ninguno", ¿Cuál es la razón?
Falta de descriptor adecuado _____ Distribución de funciones _____ Otros _____
26. ¿Existe una integración del equipo de trabajo dentro de las distintas áreas y departamentos?
Si _____ No _____
27. ¿Cuáles de los siguientes factores considera tener dentro de la organización?
Espacio adecuado _____
Materiales y equipo adecuados _____
Equipo de trabajo adecuado (personas) _____
Clima organizacional adecuado _____
28. ¿Qué cambios o mejoras considera que necesita la organización?

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

OBSERVACIONES: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

ENTREVISTA CON PERSONAL OPERATIVO

Objetivo: El siguiente cuestionario es parte del estudio referente a las funciones de planeación y organización de la asociación. La información que proporcione será estrictamente confidencial y con carácter académico.

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas, las cuales se deben llenar con la información que mejor exprese la opinión del entrevistado.

MODULO I: ELEMENTOS Y PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización? Si_____ No_____
2. ¿Considera que la misión y visión de la organización son claras y sencillas de comprender? Si_____ No_____
3. ¿Conoce lo objetivos que la organización tiene para cumplir con su misión y visión? Si_____ No_____
4. Si la respuesta anterior es Si, ¿Los objetivos de la organización son claros y actualizados al contexto en el cuál se opera? Si_____ No_____
5. ¿Conoce cuáles son las metas de la organización? Si_____ No_____
6. ¿Existe una evaluación periódica del trabajo que realiza la organización? Si_____ No_____
7. ¿Cuenta la organización con alguna estrategia que le permita alcanzar los objetivos planteados y a su vez la misión y visión? Si_____ No_____
8. ¿Conoce si existen valores que le faciliten sus labores y la toma de decisiones? Si_____ No_____
9. ¿Conoce si existen políticas que le faciliten sus labores y la toma de decisiones? Si_____ No_____
10. ¿Le han comunicado procedimientos establecidos sobre los cuales fundamentar el trabajo que realiza? Si_____ No_____
11. ¿Cuentan con una planeación que les permita conocer de antemano el trabajo que realizan? Si_____ No_____
12. ¿Ha participado activamente en el proceso de planeación de la organización? Si_____ No_____
13. ¿Qué tan flexible es la organización en la ejecución de lo planeado? Mucho_____ Poco_____ Nada_____
14. ¿Considera que el trabajo que realiza la organización es consistente con las necesidades del entorno donde opera? Si_____ No_____

MODULO II: ELEMENTOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

15. ¿Existe un organigrama en la organización conocido por todos los colaboradores?
Si _____ No _____
16. ¿Considera que el organigrama actual va acorde con la operación que realiza la organización?
Si _____ No _____
17. ¿Conoce dónde se ubica su puesto dentro del organigrama?
Si _____ No _____
18. ¿Conoce a los demás colaboradores de la organización, puesto que ocupan y la relación que tienen con su puesto?
Si _____ No _____
19. ¿Cuántas personas le dan órdenes o instrucciones para realizar su trabajo?
Una _____ Varias _____
20. ¿Existen descriptores de puesto para cada uno de los colaboradores?
Si _____ No _____
21. La comunicación dentro de su área/departamento y con los demás es:
Buena _____ Mala _____ Regular _____
22. ¿Existe una integración del equipo de trabajo dentro de las distintas áreas y departamentos?
Si _____ No _____
23. ¿Cuáles de los siguientes factores considera tener dentro de la organización?
Espacio adecuado _____
Materiales y equipo adecuados _____
Equipo de trabajo adecuado (personas) _____
Clima organizacional adecuado _____
24. ¿Qué cambios o mejoras considera que necesita la organización?

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

OBSERVACIONES: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3
MATRÍZ DE DIAGNÓSTICO FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Son una organización autosostenible al cubrir el 100% de sus costos de operación a través de la recaudación de fondos con la renta de las canchas del complejo deportivo. - Cuentan con suficientes fondos para ampliar su estructura organizacional interna y su operación hacia otras comunidades. - Son una organización flexible dispuesta al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de monitoreo periódico del avance de sus planes y actividades. - No cuentan con un área específica para la recaudación de donaciones. - Falta de un un área específica para el manejo de las relaciones públicas y la comunicación de la organización. - Carecen de relaciones relaciones con otras organizaciones con quienes puedan trabajar en conjunto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tienen un relación constante con empresas y personas que ocupan las canchas del complejo deportivo que pueden podrían convertirse en donantes regulares. - La asistencia de niños y adolescentes a su programa de academias mantiene una tendencia de crecimiento en los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen otras organizaciones que también están realizando academias de fútbol en las mismas comunidades. - El personal se ha mostrado incomodo ante la falta de un programa compensaciones por su desempeño.

ANEXO 4

DESCRIPTORES DE PUESTO PARA LA ASOCIACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director General
Código del puesto:	001
Le reporta a:	Junta Directiva
Le reportan:	Gerente de Proyectos Gerente de Desarrollo Gerente de Administración Gerente de Relaciones Públicas
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Dirigir a la organización en la ejecución de los objetivos planteados a través de la gestión y la integración del equipo de trabajo.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales:

- Relaciones informales con miembros de la organización para conocer su perspectiva del trabajo que realizan.
- Comunicación por diferentes vías con los gerentes de área para solicitar información de la operación en general.

Tareas Secundarias:

- Comunicación por diferentes vías con organizaciones en las que se esta construyendo una relación o se realiza trabajo en conjunto cuando sea necesario.
- Reunión con gerentes individualmente para comunicación general (por lo menos dos veces al mes)
- Revisión de reporte semanal de ingresos por donaciones.
- Asistir a las actividades devocionales que cada área tiene.

Tareas ocasionales:

- Reunión mensual con gerentes para evaluación de trabajo realizado y planificación.
- Visitas a representantes de organizaciones con las que se este trabajando o exista una relación en construcción cuando sea necesario.
- Reunión con Junta Directiva para reporte general y evaluación de planes.
- Unificar reportes en conjunto con los gerentes de área.
- Evaluación de estados financieros.
- Visitas a comunidades en donde la organización se encuentre trabajando.
- Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Maestría en dirección estratégica o a fin (de preferencia).
- Conocimientos generales de fútbol.

Requisitos de experiencia

- 5 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de finanzas. • Inglés avanzado • Manejo de conflictos. • Capacidad de negociación. • Innovación • Liderazgo • Habilidad numérica • Discreción • Empatía • Comunicación 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de legislación para ONG's. • Manejo de gestión de proyectos. • Manejo de recaudación de fondos. • Experiencia en recursos humanos.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a toda la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Gerentes
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Otras organizaciones

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos empleados • Manejo de información financiera

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y control de cuentas de la organización

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso.
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE PROYECTOS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de Proyectos
Código del puesto:	002
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	Coordinador de Desarrollo Integral Coordinador de Academias Entrenadores Capellán
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Gestionar la planeación, organización, ejecución y evaluación de los distintos proyectos de en base a estrategias previamente definidas.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación por diferentes vías con coordinadores del área para consultas de la ejecución operativa. • Diseño y evaluación de propuestas de proyectos en comunidades actuales y otras según planes de la organización. • Definir indicadores que permitan medir el impacto de cada proyectos en las diferentes comunidades. • Mapeo de comunidades en las que se la organización trabaja actualmente. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación por diferentes vías con organizaciones con que se realiza trabajo en conjunto o se esta construyendo relación. • Reunión con Director General para comunicación general (por lo menos dos veces al mes). • Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación. • Reunión con gerentes de área para coordinación de trabajo en conjunto. • Visitas a comunidades en donde la organización se encuentre trabajando. • Comunicación con Relaciones Públicas para notificar avances que deban ser comunicados interna y externamente. <p>Tareas ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos para el área con fundamento en los organizacionales. • Planificación y organización del trabajo con coordinadores de área. • Reunión mensual con gerentes para evaluación de trabajo realizado y planificación. • Gestionar visitas a representantes de organizaciones con las que se este trabajando o exista una relación en construcción en conjunto con Coordinador de Desarrollo Integral. • Elaboración de reporte ejecutivo. • Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de Empresas • Especialización en gestión de proyectos (PMP) • Conocimientos generales de fútbol.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en puesto similar. • Elaboración de propuestas para aplicación a fondos de organizaciones como USAID.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Inglés avanzado. • Confidencialidad. • Capacidad de negociación. • Innovación. • Liderazgo • Discreción. • Empatía. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de finanzas. • Manejo de legislación para ONG's.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a posibles oportunidades para la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Director General • Subalternos
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Otras organizaciones • Voluntarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización • Manejo de información financiera

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de proyectos asignados

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Director General

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso.
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE COORDINADOR DE DESARROLLO INTEGRAL

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Coordinador de Desarrollo Integral
Código del puesto:	003
Le reporta a:	Gerente de Proyectos
Le reportan:	Capellán
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Identificar oportunidades para el fortalecimiento del desarrollo de los beneficiarios de la organización estrechando relaciones con individuos, organizaciones e iglesias locales así como en las comunidades de trabajo.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación con beneficiarios y construcción de relaciones dentro de las comunidades.• Visitas informales a individuos, organizaciones e iglesias locales dentro de las comunidades.• Visitas informales a beneficiarios de la organización que hayan sido referidos como casos especiales o de urgencia.• Apoyo a Gerente de Proyectos en mapeo de las comunidades.• Asistir al gerente de área en lo solicitado. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Programar reuniones con representantes de las diferentes con organizaciones con que se realiza trabajo en conjunto o se esta construyendo relación para el gerente de área y acompañarle cuando sea necesario.• Reporte de la actividad del área dentro de las comunidades.• Reunión de evaluación y planificación con gerente de área.• Apoyar a Capellanía en lo que sea solicitado.• Apoyar a la gerencia de área en la ejecución de los devocionales del área.• Compras de insumos necesarios para actividades y reuniones programadas <p>Tareas ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reunión de actualización con gerente de área y director ejecutivo.• Evaluación del trabajo realizado a través de los distintos programas de alcance.• Reporte de avances en construcción de relaciones con individuos, organizaciones e iglesias locales en cada comunidad.• Plan de acción mensual de trabajo en conjunto con individuos, organizaciones e iglesias locales en cada comunidad.• Cualquier otra que le sea asignada.
--

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Trabajo Social.• Conocimientos generales de fútbol
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 3 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Proactividad • Comunicación • Empatía. • Capacidad de negociación. • Inglés avanzado. • Buenas relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Resolución de conflictos 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en manejo de voluntarios.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a beneficiarios y socios de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva • Vehículo propio (de preferencia).

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos • Subalternos
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios • Otras organizaciones

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización • Manejo de información personal de los beneficiarios

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Caja chica asignada.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso, horario flexible de trabajo para realizar las visitas de campo.
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CAPELLÁN

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Capellán
Código del puesto:	004
Le reporta a:	Coordinador de Desarrollo Integral
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Velar por la aplicación de principios y valores religiosos dentro de organización y en los programas que ejecuta en las distintas comunidades.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales: <ul style="list-style-type: none">• Comunicación con beneficiarios y construcción de relaciones dentro de las comunidades.• Visitas informales a individuos, organizaciones e iglesias locales dentro de las comunidades.• Visitas informales a beneficiarios de la organización que hayan sido referidos como casos especiales o de urgencia.• Apoyo a Gerente de Proyectos en mapeo de las comunidades.• Asistir al gerente de área en lo solicitado.
Tareas Secundarias: <ul style="list-style-type: none">• Programar reuniones con representantes de las diferentes con organizaciones con que se realiza trabajo en conjunto o se esta construyendo relación para el gerente de área y acompañarle cuando sea necesario.• Reporte de la actividad del área dentro de las comunidades.• Reunión de evaluación y planificación con gerente de área.• Compras de insumos necesarios para actividades y reuniones programadas
Tareas ocasionales: <ul style="list-style-type: none">• Reunión de actualización con gerente de área y director ejecutivo.• Evaluación del trabajo realizado a través de los distintos programas de alcance.• Reporte de avances en construcción de relaciones con individuos y organizaciones locales en cada comunidad.• Plan de acción mensual de trabajo en conjunto con individuos y organizaciones locales en cada comunidad.• Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en teología.• Conocimientos generales de fútbol
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 3 años en puesto similar.• Asesoría y consejería espiritual.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales • Inglés intermedio • Confidencialidad. • Resolución de conflictos • Innovación • Comunicación • Proactividad • Discreción • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Técnica futbolística

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a colaboradores, beneficiarios y socios de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos • Coordinador de Desarrollo Integral • Colaboradores de la organización
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios • Otras organizaciones

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización • Manejo de información personal de los colaboradores y beneficiarios

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Desarrollo Integral

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su trabajo se desarrollará en las comunidades de trabajo.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, violencia y crimen en las comunidades, estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE COORDINADOR DE ACADEMIAS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Coordinador de Academias
Código del puesto:	005
Le reporta a:	Gerente de Proyectos
Le reportan:	<ul style="list-style-type: none">• Supervisor de Academias• Entrenadores
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Coordinar la ejecución, recursos y evaluación de las academias de fútbol en las distintas comunidades donde la organización trabaja así como de los programas paralelos, velando por su correcto funcionamiento y eficiente nivel futbolístico.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación con beneficiarios y construcción de relaciones dentro de las comunidades.• Referir casos que requieran atención del Coordinador de Desarrollo Integral.• Visitas a las diferentes academias para supervisar el trabajo realizado por los entrenadores.• Visitas informales a beneficiarios de la organización que hayan sido referidos como casos especiales o de urgencia en conjunto con Coordinador de Desarrollo Integral y entrenadores.• Coordinación de los torneos entre academias.• Asistir al gerente de área en lo solicitado. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluación y planificación de trabajo técnico-táctico con entrenadores.• Gestión de los recursos necesarios para la continuidad operativa de las academias.• Dirigir el entrenamiento del equipo elite, conformado por integrantes de las distintas academias, en conjunto con los entrenadores.• Reporte de la actividad del área dentro de las academias.• Reunión de evaluación y planificación con gerente de área.• Apoyar a Capellanía en lo que sea solicitado.• Apoyar a la gerencia de área en la ejecución de los devocionales del área.• Compras de insumos necesarios para actividades y reuniones programadas. <p>Tareas ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluación del trabajo realizado a través por los entrenadores.• Reporte de ejecución operativa de las distintas academias.• Plan de acción mensual de trabajo técnico-táctico para academias.• Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Deportes o carrera a fin.• Aval de la Federación Nacional de Fútbol como entrenador de nivel 3.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 3 años de experiencia en puesto similar.• Experiencia como jugador o cuerpo técnico en fútbol profesional.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos. • Capacidad de negociación. • Inglés regular. • Buenas relaciones interpersonales. • Comunicación • Dinamismo. • Discreción. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Técnica futbolística. •

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a colaboradores, beneficiarios y socios de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos • Coordinador de Desarrollo Integral • Entrenadores
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios • Otras organizaciones

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización. • Manejo de información personal de los colaboradores y beneficiarios.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de asignado a academias de fútbol.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
50%	50%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su trabajo se desarrollará en las comunidades de trabajo.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, violencia y crimen en las comunidades, estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE ACADEMIAS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Supervisor de Academias
Código del puesto:	005
Le reporta a:	Coordinador de Academias
Le reportan:	Entrenadores
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Supervisar que se cumpla con la planificación establecida en las academias que se le asignen, y colaborar con la capacitación y entrenamiento futbolísticos, enfatizando en el trabajo devocional, enseñanza de valores y principios bíblicos acordes a la filosofía organizacional.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales:

- Coordinación y ejecución de entrenos según planificación previa.
- Ejecución de devocionales según planificación previa e instrucción de Capellanía.
- Comunicación por diferentes medios con Coordinador de Academias.
- Visitas informales a beneficiarios de la organización que consideren necesarios.
- Apoyo en mapeo de las comunidades.

Tareas Secundarias:

- Reporte de la actividad realizada a través de las academias dentro en cada comunidad.
- Reunión de evaluación y planificación con Coordinador de Academias.
- Coordinar logística para la asistencia de la academia a torneos contra otras academias.
- Coordinar logística para la asistencia de beneficiarios seleccionados para integrar otros programas de la organización.

Tareas ocasionales:

- Planificación y evaluación del trabajo realizado a través de las academias.
- Recolectar, archivar y digitalizar fichas de información y documentos requeridos a los beneficiarios para participar en las academias.
- Reporte de avances en construcción de relaciones con individuos, organizaciones e iglesias locales en cada comunidad.
- Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

- Maestro(a) de educación física.
- Tercer año de licenciatura en deportes o carrera a fin.
- Aval de la Federación Nacional de Fútbol como entrenador de nivel 3.

Requisitos de experiencia

- 3 años de experiencia en puesto similar.
- Experiencia como jugador o cuerpo técnico en equipos de fútbol.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos. • Capacidad de negociación. • Buenas relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Persona extrovertida. • Dinamismo. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Técnica futbolística.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a colaboradores y beneficiarios.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva • Vehículo asignado

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de academias • Supervisor de entrenadores • Entrenadores
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización. • Manejo de información personal de los colaboradores y beneficiarios.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de academias.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
40%	60%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su trabajo se desarrollará en las comunidades de trabajo.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, violencia y crimen en las comunidades, estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENTRENADOR

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Entrenador
Código del puesto:	006
Le reporta a:	Supervisor de Academias
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Desarrollar la capacitación y entrenamiento futbolísticos en las academias que se le asignen, enfatizando en el trabajo devocional, enseñanza de valores y principios acordes a la filosofía organizacional.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales: <ul style="list-style-type: none">• Coordinación y ejecución de entrenos según planificación previa.• Ejecución de devocionales según planificación previa e instrucción de Capellanía.• Comunicación por diferentes medios con Coordinador de Academias.• Visitas informales a beneficiarios de la organización que consideren necesarios.• Apoyo en mapeo de las comunidades.
Tareas Secundarias: <ul style="list-style-type: none">• Reporte de la actividad realizada a través de las academias dentro en cada comunidad.• Reunión de evaluación y planificación con Coordinador de Academias.• Coordinar logística para la asistencia de la academia a torneos contra otras academias.• Coordinar logística para la asistencia de beneficiarios seleccionados para integrar otros programas de la organización.
Tareas ocasionales: <ul style="list-style-type: none">• Planificación y evaluación del trabajo realizado a través de las academias.• Recolectar, archivar y digitalizar fichas de información y documentos requeridos a los beneficiarios para participar en las academias.• Reporte de avances en construcción de relaciones con individuos, organizaciones e iglesias locales en cada comunidad.• Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación <ul style="list-style-type: none">• Maestro(a) de educación física.• Aval de la Federación Nacional de Fútbol como entrenador de nivel 2.
Requisitos de experiencia <ul style="list-style-type: none">• 3 años de experiencia en puesto similar.• Experiencia como jugador o cuerpo técnico en equipos de fútbol.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos. • Capacidad de negociación. • Buenas relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Persona extrovertida. • Dinamismo. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Técnica futbolística.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a beneficiarios.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo indumentario de fútbol para academias a su cargo.

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de academias • Supervisor de entrenadores • Entrenadores
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización. • Manejo de información personal de los colaboradores y beneficiarios.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Academias

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su trabajo se desarrollará en las comunidades de trabajo.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, violencia y crimen en las comunidades, estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE DESARROLLO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de Desarrollo
Código del puesto:	007
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a donantes • Diseño gestión de propuestas • Recaudación de Donaciones
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Gestionar la recaudación de donaciones estableciendo y fortaleciendo relaciones con los donantes, sistemas de recaudación utilizando el complejo deportivo con que cuenta la organización así como otros medios disponibles y legales.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación por varios medios con organizaciones y donantes que contribuyan con el funcionamiento de la organización. • Seguimiento de los ingresos por donaciones. • Evaluación de propuestas para recaudación de fondos. • Comunicación constante con Relaciones Públicas para coordinación y ejecución de trabajo en conjunto. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de información con Director General (por lo menos dos veces al mes). • Reunión con gerentes para coordinación de trabajo en conjunto. • Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación. • Coordinar las actividades devocionales del área. • Visitas a comunidades donde se encuentra trabajando la organización. <p>Tareas Ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de actualización con director ejecutivo y junta directiva. • Visitas a organizaciones y donantes que contribuyan con el funcionamiento de la organización, cuando sea necesario. • Evaluación del trabajo realizado por el área • Reporte de recaudación de fondos y donaciones en especie. • Cualquier otra que le sea asignada. <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de políticas internas de recaudación de fondos, recolección de donaciones monetarias y en especie, así como para manejo de comunicación con donantes para la organización.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin. • Estudios en el área de recaudación de fondos. • Conocimientos generales de fútbol.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia en puesto similar. • Diseño y seguimiento de propuestas de recaudación de fondos.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Inglés avanzado. • Capacidad de negociación. • Resolución de conflictos. • Buenas relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Liderazgo. • Persona extrovertida. • Comunicación • Discreción. • Empatía. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de normativas de agencias de cooperación internacional.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a los resultados de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio y silla ejecutiva • Vehículo asignado

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Director General, gerentes y subalternos.
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Otras organizaciones, donantes y voluntarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos y financieros de la organización. • Manejo de información personal de los donantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Director General

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso.
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENCARGADO DE ATENCIÓN A DONANTES

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Atención a Donantes
Código del puesto:	008
Le reporta a:	Gerente de Desarrollo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Marzo 2016

2. Propósito del puesto:

Atender a los donantes asignados, a quienes rentan las canchas del complejo deportivo así como los que tienen un compromiso para aportar de forma periódica para el funcionamiento de la organización, comunicando los acontecimientos relevantes, logros y propuestas con el fin de recaudar fondos.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales: <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de recibos por donaciones ingresadas al complejo deportivo.• Reporte de ingresos según turno (diurno o nocturno).• Atención de donantes que ingresen a las instalaciones del complejo deportivo.• Comunicación por diferentes vías con donantes asignados.• Responder requerimientos externos e internos de información.• Agendar uso de canchas del complejo deportivo.• Agendar recaudación de donaciones monetarias y en especie.• Atención del PBX de la organización.• Asistir al gerente de área en lo solicitado.
Tareas Secundarias: <ul style="list-style-type: none">• Reporte semanal de ingresos según turno (diurno o nocturno).• Reporte de la información requerida externamente.• Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación.• Requerimiento de información y propuestas al encargado de Diseño y Gestión de Propuestas para comunicar a donantes asignados.
Tareas Ocasionales: <ul style="list-style-type: none">• Reporte de comunicación ingresos a gerente de área.• Requerimiento de información de otras áreas para su comunicación externa.• Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Título de nivel medio.• 3 años de estudios en la carrera de Administración de Empresas o a fin.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 3 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación. • Buena redacción y ortografía. • Manejo de programas de diseño. • Conocimientos generales de fútbol. • Inglés intermedio. • Persona con alto grado de confidencialidad. • Conocimiento de principios de atención al cliente. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Comunicación oral y escrita • Dinamismo • Discreción • Empatía.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a los donantes de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Donantes • Voluntarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos y financieros de la organización. • Manejo de información personal de los donantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones recibidas en efectivo y especie.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente con ruido
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENCARGADO DE DISEÑO Y GESTIÓN DE PROPUESTAS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Diseño y Gestión de Propuestas
Código del puesto:	009
Le reporta a:	Gerente de Desarrollo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Diseñar propuestas para recaudación de fondos a través de distintos medios, dando seguimiento para su aprobación y ejecución en coordinación con el Gerente de Desarrollo y Director General.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración propuestas según requerimientos de la gerencia. • Comunicación de propuestas aprobadas con otras áreas. • Gestión de la base de datos de donantes. • Asistir al gerente de área en lo solicitado. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de avances en propuestas requeridas. • Reunión con gerente de área para planificación y evaluación de propuestas. • Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación. • Comunicación directa con Encargado de Atención a Donantes sobre propuestas aprobadas y su seguimiento. • Requerimiento de información a otras áreas. <p>Tareas Ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con Gerente General y de área para planificación y evaluación de propuestas. • Cualquier otra que le sea asignada.
--

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Diseño Gráfico. • 3 años de estudios en la carrera de Diseño Gráfico.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en puesto similar. • Experiencia en recaudación de fondos (fundraising).

Habilidades / Destrezas	
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción y ortografía. • Comunicación • Inglés avanzado • Confidencialidad • Creatividad • Comunicación oral y escrita • Dinamismo • Discreción • Empatía. 	<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de programación. • Manejo de programas de diseño.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones que afectan a los donantes de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">• Computadora• Escritorio• Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none">• Gerente de Desarrollo
Externas: <ul style="list-style-type: none">• Donantes• Voluntarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de los distintos aspectos internos de la organización.• Manejo de información financiera.• Manejo de información personal de los donantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">• Ninguna

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none">• Gerente de Desarrollo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none">• Oficina iluminada y de fácil acceso, ambiente libre de ruido.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none">• Estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENCARGADO DE RECAUDACIÓN DE DONACIONES

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Recaudación de Donaciones
Código del puesto:	010
Le reporta a:	Gerente de Desarrollo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Recaudar donaciones monetarias y en especie según programación del área en base a las políticas establecidas por el área.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales: <ul style="list-style-type: none">• Coordinación con Gerente de Relaciones Desarrollo para recibir instrucciones sobre el manejo y recaudación de las donaciones.• Programación de recaudación de donaciones con Encargado de Atención a Donantes.• Coordinación con otras áreas para servicio de mensajería como segunda prioridad.• Reporte de donaciones recolectadas.• Ingresos de montos donaciones monetarias y cantidades de especie recolectadas en base de datos y bodega.• Asistir al gerente de área en lo solicitado.
Tareas Secundarias: <ul style="list-style-type: none">• Reporte de ingresos de donaciones monetarias y en especie.• Reporte de incidentes y/o observaciones sobre el trato con donantes.• Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación.• Requerimiento de información a otras áreas.
Tareas Ocasionales: <ul style="list-style-type: none">• Inventario de donaciones en especie almacenadas.• Traslado de donaciones en especie hacia donde sea solicitado.• Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Título de nivel medio• 3 años de experiencia en coordinación logística y/o servicio al cliente.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 3 años de experiencia en puesto similar.• Experiencia en recaudación de donaciones y mensajería.• Licencia de conducir automovil y motocicleta.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción y ortografía. • Buena comunicación verbal. • Inglés básico. • Confidencialidad. • Comunicación • Dinamismo • Discreción • Empatía. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Principios de atención al cliente.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a los donantes de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio y silla ejecutiva • Vehículo asignado

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Donantes • Voluntarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos de la organización. • Manejo de información personal de los donantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Control de donaciones monetarias recaudadas.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrollará fuera de la sede de la asociación, visitando donantes y voluntarios.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Caídas, accidentes de tránsito, estrés, crimen y violencia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE ADMINISTRATIVO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de Administrativo
Código del puesto:	011
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	<ul style="list-style-type: none">• Contador• Encargado de Sección de Mantenimiento• Outsourcing de Seguridad
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Gestionar la administración financiera-contable de la organización, los recursos humanos y el adecuado funcionamiento de las instalaciones, vehículos, mobiliario y equipo.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Firma de cheques en base a solicitudes según planificación presupuestaria.• Control de flujo de efectivo.• Seguimiento de los ingresos por donaciones.• Coordinación de mantenimiento y servicios para la correcta operación de instalaciones.• Comunicación constante con otros gerentes para coordinación y ejecución de trabajo en conjunto. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reunión con Director General para información de la ejecución operativa y aprobación de desembolso de fondos.• Reunión con gerentes para coordinación de trabajo en conjunto.• Reunión con equipo de trabajo para planificación, programación y evaluación.• Aprobación de programación de pagos a proveedores.• Control de ejecución presupuestaria.• Gestión de procesos de RRHH. <p>Tareas Ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reunión de actualización con director ejecutivo y junta directiva.• Aprobación de planilla y coordinación del pago correspondiente.• Visitas a comunidades donde se encuentra trabajando la organización.• Evaluación del trabajo realizado por el área.• Evaluación física a detalle de las instalaciones en conjunto con el Coordinador de Servicios.• Cualquier otra que le sea asignada. <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definición de políticas financieras y de recursos humanos para uso interno de la organización.• Elaboración de manual de procesos administrativos y de recursos humanos.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin.• Especialización en finanzas.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 5 años en puesto similar.• Conocimientos y experiencia en procesos de RRHH.• Manejo logístico de instalaciones.• Conocimientos generales de fútbol.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento técnico contable. • Inglés avanzado • Capacidad de negociación. • Buenas relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Liderazgo. • Análisis matemático • Persona extrovertida. • Comunicación. • Dinamismo. • Empatía. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la legislación en materia fiscal y laboral del país.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan a los resultados de la organización y de los colaboradores.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio y silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Director General, gerentes y subalternos.
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Otras organizaciones y proveedores.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los distintos aspectos internos y financieros de la organización. • Manejo de información personal de los colaboradores • Manejo de información personal de los donantes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado y finanzas de la organización.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Director General

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso, ambiente libre de ruido.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTADOR

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Contador
Código del puesto:	011
Le reporta a:	Gerente Administrativo
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Llevar registro, archivo y guardar los documentos contables, en formato digital y físico, manteniendo al día los reportes y estados financieros de la organización.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales: <ul style="list-style-type: none">• Registro de documentos y operaciones contables• Mantener comunicación constante con su inmediato superior para brindar información relevante.• Actualización de datos en software utilizado para el manejo contable.• Reportar de donaciones ingresadas por la renta de canchas del complejo deportivo.• Asistir al gerente de área en lo solicitado.
Tareas Secundarias: <ul style="list-style-type: none">• Reporte de ingresos y gastos.• Pagos a proveedores.• Coordinación de pagos por servicios.• Depósito de donaciones ingresadas por la renta de canchas del complejo deportivo BRIO.• Conciliación bancaria.• Actualización de flujo de efectivo.• Reunión con equipo de trabajo para planificación, programación y evaluación.
Tareas Ocasionales: <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de planilla para su aprobación y pago.• Liquidación de caja chica.• Elaboración de estados financieros.• Unificar reportes de gasto de otras áreas.• Control de inventario de activos fijos.• Elaboración de reporte de ingresos en conjunto con el área de Recaudación de Fondos.• Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Perito Contador.• 3 años de estudios en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 3 años en puesto similar.• Elaboración de estados financieros.• Experiencia en registro contable.• Inventarios de activos fijos.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conceptos y legislación fiscal. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad de negociación. • Confidencialidad. • Análisis matemático • Discreción. • Empatía. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la legislación fiscal y laboral del país.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan las finanzas de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Donantes

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información financiera y contable. • Manejo de información personal de los donantes y proveedores.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del efectivo de la organización y cuentas bancarias.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso, ambiente libre de ruido.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SERVICIOS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Coordinador de Servicios
Código del puesto:	012
Le reporta a:	Gerente Administrativo
Le reportan:	<ul style="list-style-type: none">• Encargado de mantenimiento• Outsourcing de Seguridad
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Mantener el orden, insumos, limpieza y seguridad dentro de las instalaciones de la organización y el complejo deportivo.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales:

- Evaluación del estado de instalaciones.
- Mantener inventario de insumos para uso dentro de las instalaciones.
- Mantener control de los horarios de agentes de seguridad.
- Mantener control de los horarios de limpieza.
- Reportar daños y perjuicios dentro de las instalaciones.
- Reporte de eventualidades registradas por cámaras y agentes de seguridad.
- Supervisar procesos de construcción cuando sea necesario.
- Asistir al gerente de área en lo solicitado.

Tareas Secundarias:

- Reporte del estado de las instalaciones.
- Coordinación de pedidos y pagos a proveedores.
- Gestión de pagos de servicios de alarma, luz, agua y seguridad.
- Coordinar reparaciones necesarias dentro de las instalaciones.
- Inventario de insumos.
- Reunión con equipo de trabajo para planificación, programación y evaluación.

Tareas Ocasionales:

- Liquidación de caja chica.
- Reporte de gastos del área.
- Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

- Bachiller industrial.
- Estudios en arquitectura o ingeniería.

Requisitos de experiencia

- 3 años en puesto similar.
- Manejo de instalaciones.
- Conocimiento de construcción.
- Conocimientos generales de fútbol.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de proveedores. • Excelente coordinación de horarios. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad de negociación. • Confidencialidad. • Liderazgo • Proactividad. • Discreción. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas de carpintería y construcción.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan las instalaciones de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Donantes

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información personal de los donantes y proveedores.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de caja chica asignada.

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso.
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, ambiente con ruido, accidentes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENCARGADO DE SERVICIOS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Servicios
Código del puesto:	013
Le reporta a:	Coordinador de Servicios
Le reportan:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Realizar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la asociación.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales:

- Coordinación de la limpieza de las instalaciones de la asociación dentro de la jornada asignada con personal de outsourcing (diurna o nocturna).
- Reporte de uso de insumos para limpieza y mantenimiento.
- Realizar reparaciones requeridas.
- Comunicación constante con agentes de seguridad.

Tareas Secundarias:

- Reporte del estado de las instalaciones
- Requerimiento de insumos a Coordinador de Servicios.
- Recibir y verificar pedidos de insumos con proveedores.
- Programar reparaciones necesarias dentro de las instalaciones.
- Reunión con equipo de trabajo para planificación, programación y evaluación.

Tareas Ocasionales:

- Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

- Diploma de Educación Media

Requisitos de experiencia

- 3 años en puesto similar.
- Conocimientos generales de fútbol.
- Conocimientos de:
 - Limpieza.
 - Plomería.
 - Electricidad.
 - Carpintería.
 - Construcción.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Proactividad. • Dinamismo. • Discreción. • Empatía. 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de diferentes herramientas manuales y electricas.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan las instalaciones de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Servicios
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Servicios

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
20%	80%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo se desarrolla dentro de las instalaciones de la asociación en las diferentes áreas.
--

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, ambiente con ruido, accidentes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GERENTE DE RELACIONES PÚBLICAS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de Relaciones Públicas
Código del puesto:	014
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	<ul style="list-style-type: none">• Encargado de Comunicación• Encargado de Alianzas y voluntariado
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Establecer acuerdos de trabajo con organizaciones nacionales e internacionales a favor del desarrollo de individuos y comunidades marginadas y gestionar el clima organizacional de la organización.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales:

- Comunicación verbal y escrita con organizaciones con las que se tengan acuerdo de trabajo en colaboración a favor del desarrollo de individuos y comunidades.
- Gestión del clima organizacional.

Tareas Secundarias:

- Reunión de información con Director General (por lo menos dos veces al mes).
- Reunión con gerentes para coordinación de trabajo en conjunto.
- Reunión con equipo de trabajo para planificación, programación y evaluación.
- Visitas a organizaciones para negociación de acuerdos de trabajo en conjunto.
- Visitas a comunidades donde se encuentra trabajando la organización.
- Coordinar las actividades devocionales del área.

Tareas Ocasionales:

- Reunión de actualización con director ejecutivo y junta directiva.
- Evaluación del trabajo realizado por el área
- Reporte de acuerdos logrados con organizaciones nacionales e internacionales.
- Reporte de clima organizacional.
- Cualquier otra que le sea asignada.

Otras:

- Elaboración de políticas de comunicación y respuesta a solicitudes de información.
- Elaboración de manual de comunicación interna y externa.
- Elaboración de manual de clima organizacional.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

- Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin.
- Especialización en RRPP o a fin.

Requisitos de experiencia

- 5 años en puesto similar.
- En comunicación social.
- Manejo de imagen corporativa.
- Conocimientos generales de fútbol.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades Inglés avanzado <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Resolución de conflictos • Buenas relaciones interpersonales. • Confidencialidad. • Liderazgo • Proactividad. • Persona extrovertida. • Comunicación. • Discreción. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> •

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan la imagen pública de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio y silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Director General • Gerentes
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información interna de la organización. • Manejo de información personal de los donantes y proveedores.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Caja chica asignada

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Director General

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso, ambiente libre de ruido.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, presión por logro de resultados.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ENCARGADO DE COMUNICACIÓN

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Comunicación
Código del puesto:	015
Le reporta a:	Gerente de Relaciones Públicas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Elaborar el diseño y comunicación de la información interna y externa de la organización.

3. Atribuciones del puesto

Tareas principales:

- Elaboración de diseños según requerimiento.
- Edición de fotografías y videos según programación.
- Actualización de información en redes sociales.
- Responder requerimientos externos e internos de información.
- Asistir al gerente de área en lo solicitado.

Tareas Secundarias:

- Toma de fotografías de las diferentes actividades de la organización.
- Reporte de la información requerida externamente.
- Requerimiento de información a otras áreas para su comunicación interna.
- Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación.
- Reunión de evaluación y planificación con gerente de área.

Tareas Ocasionales:

- Programación de comunicación externa.
- Programación de toma de fotografías y videos.
- Reporte de comunicación interna y externa a gerente de área.
- Requerimiento de información de otras áreas para su comunicación externa.
- Elaboración de boletín mensual de información para comunicación interna y externa.
- Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

- Bachiller en Diseño Gráfico.
- 3 años de estudios en la carrera de Diseño Gráfico.

Requisitos de experiencia

- 3 años en puesto similar.
- En comunicación social.
- Manejo de imagen corporativa.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conceptos y diseño web. • Buena redacción y ortografía. • Inglés intermedio • Confidencialidad. • Creatividad • Comunicación. • Discreción. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de lenguajes de programación. • Manejo de programas de diseño. • Manejo de equipo de fotografía y video.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan la imagen pública de la organización.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio • Silla ejecutiva

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Públicas
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación de forma indirecta

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información interna de la organización. • Manejo de información personal de los donantes y proveedores.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Públicas

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso, ambiente libre de ruido. Algunas actividades se realizarán en las comunidades donde trabaja la asociación.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, presión por logro de resultados., violencia y crimen en las comunidades donde trabaja la asociación

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ENCARGADO DE ALIANZAS Y VOLUNTARIADO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Alianzas y Voluntariado
Código del puesto:	016
Le reporta a:	Gerente de Relaciones Públicas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Noviembre 2017

2. Propósito del puesto:

Establecer relaciones con donantes, voluntarios y organizaciones locales con el fin de generar oportunidades para trabajar en conjunto por el desarrollo de comunidades, niños, jóvenes y adultos.

3. Atribuciones del puesto

<p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar visitas y comunicación verbal y escrita y con organizaciones y voluntarios interesados en contribuir con el trabajo de la organización y crear relaciones de largo plazo a favor del desarrollo de niños, jóvenes y adultos. • Acompañar a voluntarios en visitas de campo. • Apoyo a Encargado de Comunicación en la redacción de información. • Asistir al gerente de área en lo solicitado. <p>Tareas Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de visitas y acuerdos con organizaciones. • Reunión de comunicación de avance del trabajo de voluntariado con Coordinador de Desarrollo Integral. • Asistencia al Gerente de RRPP en visitas a organizaciones para negociación de acuerdos de trabajo en conjunto. • Asistencia al Gerente de RRPP visitas a comunidades donde se encuentra trabajando la organización. • Reunión con equipo de trabajo para planificación y evaluación. • Reunión de evaluación y planificación con gerente de área. • Compras de insumos necesarios para actividades y reuniones programadas. <p>Tareas Ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de actualización con gerente de área y director ejecutivo. • Evaluación del trabajo realizado por voluntarios. • Reporte de avances en construcción de relaciones con organizaciones nacionales e internacionales y voluntarios • Plan de acción mensual de trabajo en para voluntarios. • Coordinación de eventos de beneficencia y exposición. • Cualquier otra que le sea asignada.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Comunicación Social o carrera a fin
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 3 años en puesto similar. • En comunicación social. • Manejo de imagen corporativa. • Conocimientos generales de fútbol.

Habilidades / Destrezas	
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Resolución de conflictos. • Ingles avanzado. • Buenas relaciones interpersonales • Confidencialidad y discreción. • Persona extrovertida • Comunicación oral y escrita. • Empatía 	Destrezas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de fotografía y video.

5. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones que afectan la imagen pública de la organización y relaciones con donantes y voluntarios.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Escritorio y silla ejecutiva • Vehículo asignado

Relaciones con otros
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Públicas
Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios, donantes y voluntarios

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información interna de la organización. • Manejo de información personal de los beneficiarios, donantes y proveedores.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna

Supervisión
Recibe supervisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Públicas

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
60%	40%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Oficina iluminada y de fácil acceso, ambiente libre de ruido. Algunas actividades se realizarán en las comunidades donde trabaja la asociación.

8. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, violencia y crimen en las comunidades donde trabaja la asociación.
--