

**MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO  
MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE  
TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS  
LABORALES**



*Cartagena de Indias*  
**2013**

**MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y  
RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS  
LABORALES**

**ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2013**

**MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y  
RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS  
LABORALES**

**ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA**

Tesis final como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas

Asesor

**ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA**

Trabajadora Social – Esp. en Gerencia de RR. HH

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2013**

Cartagena de Indias, 29 de nov 2013

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**

Cartagena

Cordial saludo.

En mi calidad de Director General del Instituto del Deporte y Recreación de Túrbaco (IMDERT), me permito informarles que la estudiante **ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA**, identificada con la CC 1.050.956.183 de Túrbaco, realizó en esta Institución su trabajo de grado titulado “**MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES**” y de esta manera aportarle a la Institución una herramienta de gestión que mejorara sus procesos de una forma eficiente.

Asimismo, IMDERT, le facilitó a esta estudiante todo el apoyo necesario para que culminara su trabajo de grado.

Atentamente,

**JHON BETTER ALCALÁ**

Director General IMDERT

Cartagena de Indias, 29 de nov 2013

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**  
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito informarles que he seguido paso a paso la temática del trabajo final titulado **“MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES”**; realizado por la estudiante **ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA** en el cual me desempeñé cumpliendo la función de Asesor Metodológico, por lo tanto manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,



**ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA**  
Asesor Metodológico

Cartagena de Indias, 29 de nov 2013

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL**  
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente estoy haciendo entrega del trabajo final titulado: **“MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES”**; para su aprobación.

Atentamente,



**ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA**

CC 1.050.956.183 exp en Túrbaco - Bolívar

Código: 200818031-1

## Carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias D.T. y C. 29 de nov 2013

Yo, **ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado “**MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT) CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES**”, producto de mi actividad académica para optar el título de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.



**ELIANA MARGARITA OCHOA ZABALETA**

CC 1.050.956.183 exp en Túrbaco - Bolívar

Código: 200818031-1

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma de presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. 29 de nov 2013



*Este trabajo de grado se lo dedico:*

*Primero y ante todo a DIOS, por guiarme en todo este proceso, darme sabiduría, el conocimiento necesario y fortaleza para desarrollar este trabajo y colocar en mi camino a las personas idóneas que fueron unos ángeles para mi... Gracias Dios Bendito!.*

*A mis padres, en especial a mi madre, porque gracias a su apoyo incondicional, palabras de aliento y a veces regaños logré culminar mi trabajo y estuvo conmigo hasta el final.*

*A mi tío Germán Castaño, por brindarme su apoyo siempre que lo he necesitado, por sus consejos y por querer siempre lo mejor para mí.*

*Por último a mi asesora Adalgiza Céspedes de Leyva, quien fue uno de los ángeles que Dios puso en mi camino, una mujer sabia, con un amplio conocimiento y dispuesta a enseñar.*

***Eliana Margarita Ochoa Zabaleta***

## AGRADECIMENTOS

La autora expresa sus agradecimientos:

Primero y ante todo a DIOS por iluminarme y guiarme en este proyecto, para poder alcanzar una de mis metas, ser profesional.

A mi madre, por estar conmigo siempre, superando conmigo los obstáculos que se me presentaron a lo largo de este proceso y motivándome a seguir adelante. Este logro lo comparto con ella.

A mi padre, por su gran apoyo y enseñarme a no desfallecer ante las adversidades.

A mi tío Germán Castaño, quien me dio una mano cuando más lo necesitaba y me brindó su apoyo incondicional.

A todos mis profesores, por compartir sus conocimientos conmigo y formarme integralmente; en especial a mi director de programa, Benjamín García, por su humildad, sensibilidad y su don de servir.

A mi asesora metodológica Adalgiza Céspedes de Leyva, por guiarme en este proceso, ayudándome a fortalecer mis debilidades para poder llevar a cabo este proyecto.

A todas aquellas personas que de alguna manera me acompañaron en este proceso, les agradezco de todo corazón y que DIOS las bendiga.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	16
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	20
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
1.2 JUSTIFICACIÓN	27
1.3 OBJETIVOS	28
1.3.1 Objetivos general	28
1.3.2 Objetivos específicos	28
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	29
2 MARCO REFERENCIAL	33
2.1 ESTADO DEL ARTE	33
2.2 MARCO CONTEXTUAL	37
2.2.1 Generalidades y conocimiento de la empresa	37
2.2.2 Ubicación	37
2.2.3 Localización geográfica	38
2.2.4 Direccionamiento estratégico	38
2.3 MARCO TEÓRICO	43
2.3.1 Finalidad, ventajas, beneficios y limitaciones de los Manuales de Funciones en las empresas	44
2.3.2 Necesidad de los Manuales	46
2.3.3 Importancia de poseer manuales de funciones en una empresa	47
2.3.4 Elaboración del Manual de Organización y Funciones	48
2.3.5 Aspectos que deben tenerse en cuenta para elaborar un manual de funciones.	51
2.3.6 Competencias laborales	53
2.4 MARCO CONCEPTUAL	56

2.5	MARCO LEGAL	59
3	DIAGNÓSTICO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT)	61
3.1	MATRIZ DOFA DEL IMDERT	61
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
5	MANUAL DE FUNCIONES DEL IMDERT	78
5.1	METODOLOGIA MANEJADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	78
6	CONCLUSIONES	123
7	RECOMENDACIONES	124
	BIBLIOGRAFIA	125
	ANEXOS	129

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Oficinas del IMDERT	37
Figura 2. Mapa de localización del IMDERT	38
Figura 3. Tiempo laborado en el IMDERT	63
Figura 4. Áreas de dependencia	64
Figura 5. Cargo del jefe inmediato	64
Figura 6. Jornada laboral	65
Figura 7. Le hicieron inducción al ingresar a la empresa	66
Figura 8. Como fue el protocolo a su ingreso al IMDERT	66
Figura 9. Conoce Ud. si existe un manual de funciones para todos los empleados	67
Figura 10. Quién le asignó las funciones a su ingreso a la Institución	68
Figura 11. Sabe Ud. si existe en el IMDERT puestos iguales al suyo	68
Figura 12. Identifica Ud. las funciones y competencias laborales requeridas para el cargo.	69
Figura 13. Razones por las cuales no sabe cuáles son sus funciones y competencias requeridas por su cargo.	70
Figura 14. Sus funciones están alineadas a su cargo	71
Figura 15. Importancia de los manuales de funciones en el IMDERT	71
Figura 16. Recursos (locativos, materiales y equipos) necesarios para el buen desempeño de los cargos.	72
Figura 17. Debilidades que impiden el buen desempeño de los cargos y aumenta el grado de desmotivación en el IMDERT	73
Figura 18. Fortalezas que tiene el IMDERT y que originan motivación entre sus funcionarios a fin mejoren sus procesos.	74

## LISTA DE TABLAS Y DIAGRAMA

	Pág.
Tabla 1. Muestra	30
Tabla 2. Competencias laborales	75
Diagrama 1. Etapas del proceso administrativo	30

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Recursos Administrativos	130
Anexo B. Cronograma de actividades	131
Anexo C. Ficha de trabajo	133

## RESUMEN

El estudio se realizó en el Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaco (IMDERT), ubicado en el barrio El Recreo, estadio de Beisbol Rafael Naar del Municipio de Túrbaco, el cual se dio inicio durante el primer semestre del año 2013 y finalizó en el segundo semestre del mismo año.

La idea de elaborar este manual de funciones para el IMDERT partió de la Ley 909 de 2004, que precisa tener la incorporación de manuales de funciones con base en competencias laborales, el cual debe ser una herramienta para la gestión pública. Asimismo por disposición del Gobierno Nacional se expidió el Decreto 2539 de 2005, «Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican el decreto ley 770 de 2005», donde se fijan las competencias comunes a los servidores públicos y el IMDERT quiso dar cumplimiento a la misma para tener funcionarios eficientes y comprometidos en sus procesos.

El objetivo de esta investigación se encaminó a elaborar un Manual de Funciones con base a competencias laborales para el IMDERT, tendientes a mejorar sus procesos administrativos. Para ello, se elaboró un documento donde se tomó en cuenta el trabajo diario de cada funcionario y las competencias comportamentales de cada cargo para evitar la duplicidad de funciones y la ineficiencia en los procesos administrativos, de ahí que cada funcionario va a encontrar en ese documento todas las funciones, competencias, responsabilidades y contribuciones individuales a desarrollar, lo que dará como resultado la eficiencia en los procesos y el buen desempeño de sus funciones y actividades.

El estudio se enmarcó en la línea de Estrategia y Gestión, la cual aborda temas en el área de las organizaciones y centra sus esfuerzos al estudio e investigación de problemas en función a la productividad, eficacia, eficiencia y desempeño de los sistemas



organizacionales, a través del abordaje de temas como diseño, construcción, cambio y desarrollo organizacional.<sup>1</sup>

Para lograr el objetivo planeado se le dio cumplimiento a los siguientes pasos: – se realizó un diagnóstico a través de la Matriz DOFA para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del IMDERT. – se hizo el levantamiento de la información con las funciones de cada cargo. –se estableció el perfil y las competencias específicas de cada cargo. –se elaboró el Manual de Funciones con toda la información recopilada donde se asignaron correctamente funciones, responsabilidades y competencias para cada cargo.

**Método.** Se utilizó un tipo de investigación aplicada. Se manejó el método deductivo, el inductivo y el sintético para el desarrollo de la misma. Para dar cumplimiento al proceso investigativo se llevaron a cabo las siguientes etapas: recopilación de la información, diagnóstico, análisis de datos, propuesta y diseño del manual. La población objeto de estudio la conformaron todos los funcionarios del IMDERT (20 trabajadores que representaban el 100% de la muestra). Se utilizó el muestreo No Probabilístico a Juicio para poblaciones finitas. El procesamiento de la información se realizó a través del análisis e interpretación de los resultados con el cual se elaboró el manual de funciones en aras de fortalecer y mejorar los procesos de la Alianza.

Los logros alcanzados una vez finalizado el estudio fueron: –haber especificado para cada cargo las funciones que se deberán desarrollar diariamente así como la dependencia a que pertenece cada trabajador, –definir las funciones y competencias de cada funcionario –determinar los objetivos y exigencias propios para cada cargo –haber elaborado el manual de funciones por competencias planteado en los objetivos de este estudio.

**Palabras Claves:** Competencias laborales, deporte y recreación, herramienta de gestión administrativa, manual de funciones.

---

<sup>1</sup> GÓMEZ. Torres Alberto. (2000). *Gestión y estrategia empresarial*. Grupo de Investigación IDE. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias. Colombia.

## **ABSTRACT**

The study was conducted at the Municipal Institute of Sport and Recreation TURBACO (IMDERT) located in the neighborhood of El Recreo, Baseball Stadium Rafael Naar Township TURBACO, which was launched during the first half of 2013 and ended in the second half of the year.

The idea of developing this manual functions for the departed IMDERT Law 909 of 2004, which states have manuals incorporating features based on job skills, which should be a tool for governance. Also by order of the National Government issued Decree 2539 of 2005, "By which establishes the general work skills for public positions of the various hierarchical levels of the entities to which they apply the law decree 770 of 2005", where common competencies are set to public servants and IMDERT wanted to implement the same to have efficient and committed officials in their processes.

The objective of this research was directed to prepare a manual functions based on job skills for IMDERT, aimed at improving administrative processes. To do so, produced a document that took into account the daily work of each officer and behavioral skills for each position to avoid duplication of functions and inefficient administrative processes, hence each official will be found in that document all functions, powers, responsibilities and individual contributions to develop, which will result in process efficiency and good performance of its functions and activities.

The study was part of the line of Strategy and Management, which deals with issues in the area of organizations and focuses its efforts to study and research of problems in terms of productivity, effectiveness, efficiency and performance of the organizational systems, through of addressing issues such as design, construction, organizational change and development.

To achieve the planned target was carried out the following steps: - a diagnosis was made through the Matrix SWOT to identify weaknesses, opportunities, strengths and

weaknesses of IMDERT. - Became the gathering of information with the functions of each position. -Was established profile and the specific skills of each position. -Was drawn Functions Manual with all information collected which were assigned correctly roles, responsibilities and competencies for each position.

**Method.** We used a type of applied research. He handled the deductive method, the inductive and synthetic development of it. To comply to the investigation were carried out the following steps: data collection, diagnosis, data analysis, proposal and design manual. The study population was conformed all officials IMDERT (20 workers representing 100% of the sample). Sampling was used not Probalístico on Trial for finite populations. The information processing is performed through the analysis and interpretation of results with which manual functions developed in order to strengthen and improve the processes of the Alliance.

The achievements once the study were:-have specified for each office the functions must develop daily and dependence belonging each worker-define the roles and responsibilities of each staff-determine the objectives and requirements of their own to each charge, having prepared the manual functions competency planned objectives of this study.

**Keywords:** Labor skills, sport and recreation, administrative management tool, manual functions.

## INTRODUCCIÓN

La Ley 181 de 1995 creó el Sistema Nacional del Deporte, como un conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.

En cumplimiento de lo anterior, el Consejo del Municipio de Túrbaco Bolívar, mediante Acuerdo N° 039 del 16 de Noviembre de 1995, creó el Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaco – IMDERT; cuyo objetivo es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación, iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los Turbaqueros, pero, para cumplirlo y atender eficientemente a esta población deberá contar con un grupo de funcionarios y/o colaboradores que estén comprometidos con este objetivo, conozcan y presten de manera eficiente sus funciones, que es una de las principales falencias del Instituto, por cuanto no existe un manual de funciones basados en competencias establecido para la Administración Pública en la ley 909 de 2004, donde dispone para este Instituto incorporar los Manuales de Funciones por Competencias, los cuales deberán establecerse como una herramienta de la Gestión Pública y del Talento Humano para la Administración Pública.

En ese sentido, el Manual de Funciones con base en competencias laborales, es una herramienta seria y formal que todas las empresas deben elaborar para plasmar el quehacer de sus funcionarios, los cuales conforman su estructura organizacional.

De esta manera, el Manual de Funciones además de ser un material de consulta para todos los colaboradores de cualquier tipo de organización, indicará siempre lo que se debe hacer, en aras de lograr la eficiencia en el trabajo y no cometer errores que muchas veces le cuestan caro a la empresa, no solo por la pérdida de tipo económica, sino porque conllevan al detrimento de las relaciones con sus clientes y en el peor de los casos a la

perdida de los mismos y probablemente al retiro del cargo del funcionario que cometa el error.

Hoy por hoy, la aplicación del modelo de competencias laborales es obligatoria para las entidades públicas, de ahí que contar con un Manual de Funciones basado en competencias es tener un documento no solo porque todas las certificaciones de calidad ISO, OHSAS, etc., lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden organizacional.

En ese sentido, elaborar un Manual de Funciones utilizando el modelo de gestión por competencias laborales facilita el proceso de evaluación del desempeño de cada colaborador, por cuanto involucra elementos de medición de objetivos, escalas de evaluación de comportamientos, servicios detallados por las contribuciones individuales y criterios de desempeño reales.

Ahora bien, el Manual de Funciones que se pretende elaborar para el IMDERT tiene como propósito fortalecer a futuro su modelo de gestión por competencias, que garantice mejores resultados y evidencie la integralidad en el proceso de selección de funcionarios de carrera administrativa, por cuanto facilitan la planeación, el diseño de herramientas de evaluación, la definición de criterios, la planeación del proceso de inducción, proceso de evaluación del período de prueba, procesos de selección, calificación de servicios, capacitación, bienestar y estímulos, salud ocupacional etc., y que a través de estos procesos se mida realmente el desempeño y se determinen las competencias reales que debe tener el funcionario de una empresa de gestión pública como lo es IMDERT, a fin de responder con efectividad y claridad frente a sus responsabilidades y funciones asumidas desde el momento de su ingreso al servicio público.

La idea principal y la necesidad del IMDERT de tener un Manual de Funciones por Competencias, es que se constituya en un marco de referencia para conocer el quehacer cotidiano de sus funcionarios, sobre todo aquellos que realizan las actividades estratégicas, de apoyo y de mejoramiento, sus contribuciones individuales y criterios de

desempeño que den cuenta de la forma en que aportan y dan cumplimiento a la misión encomendada por la empresa.

De esta forma, contar con un Manual de Funciones en cualquier tipo de organización sea de gestión pública o privada, es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración, donde la participación y compromiso de todos sus funcionarios es fundamental para la preparación del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Manual de Funciones por Competencias elaborado para el Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túbaco (IMDERT), contiene los siguientes aspectos: Identificación del cargo, propósito principal del mismo, descripción de las funciones esenciales, contribuciones individuales, conocimientos básicos o esenciales, requisitos de estudios y experiencia, competencias comportamentales de cada cargo, los cuales conforman la estructura administrativa de esta empresa.

En consecuencia, la metodología aplicada para la elaboración del Manual de Funciones se cumplió a través de los siguientes pasos: Levantamiento de la información con la participación de todos los funcionarios de IMDERT, se hicieron entrevistas a cada empleado y a sus respectivos jefes, la cual se complementó con la observación y las consultas bibliográficas existentes en la empresa, la cual sirvió para depurar la información utilizada para la elaboración del Manual, posteriormente se procesó la información para determinar el análisis que condujo a la preparación del mismo y finalizar con su aprobación por parte de la dirección de IMDERT.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Constitución Política de Colombia ha señalado que la recreación es una actividad inherente al ser humano y necesaria tanto para su desarrollo individual y social, como para su evolución, por lo tanto cumple un papel definitivo en el aprendizaje del individuo como miembro de una sociedad, y es a través de ella como se conocen las bases de la comunicación y las relaciones interpersonales, además de ser esencial en la consecución del libre desarrollo de la personalidad dentro de un marco participativo-recreativo, en el cual el individuo revela su dignidad ante sí mismo y ante la sociedad.

Ahora bien, en la Carta Política de 1991, la recreación se manifiesta en diversas dimensiones: es un derecho constitucional fundamental y prevalente de los niños\* pero también un derecho de todas las personas que se manifiesta en actividades tales como la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre\*\* Igualmente, es deber del Estado promover la educación y formar al colombiano en la práctica de la recreación\*\*\*.

No obstante, después de la nutrición, salud, educación, vivienda, trabajo y seguridad social, la recreación es considerada por la Corte Constitucional una necesidad fundamental del hombre que estimula su capacidad de ascenso puesto que lo lleva a encontrar agrado y satisfacción en lo que hace y lo rodea.\*\*\*\* En esta medida, puede afirmarse también, que la recreación constituye un derecho fundamental conexo con el libre desarrollo de la personalidad, con todas sus implicaciones y consecuencias. Por lo

---

\* CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Capítulo II. De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales. (Artículo 44).

\*\* CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Capítulo II. Artículo 52. <Artículo modificado por el artículo 1 del Acto Legislativo No. 2 de 2000. El nuevo texto es el siguiente:> El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. (Artículo 52)

\*\*\* CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Capítulo II. (Artículo 67)

\* \*\*\*\* CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. La Corte reconoce la Recreación como un derecho de carácter fundamental para la sociedad.

tanto es una actividad inherente al ser humano y necesaria tanto para su desarrollo individual y social como para su evolución, en un sentido etimológico, en volver a crear<sup>2</sup> Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno nacional establece para todos los Municipios de Colombia un organismo que planifique, coordine, asesore el deporte y la recreación, como también el aprovechamiento del tiempo libre; favoreciendo el fomento y desarrollo deportivo en cada Municipio para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En ese orden de ideas, para el municipio de Túrbaco el gobierno establece «*El Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaco*», cuya sigla es *IMDERT*, entidad descentralizada del orden municipal, en la modalidad de establecimiento público, con Personería Jurídica, Autonomía Administrativa, Financiera y Patrimonio propio e independiente, domiciliada en el municipio de Túrbaco, con un radio de acción que se extiende a todo el municipio de Túrbaco y sus corregimientos, Institución Deportiva y Recreativa, que de manera integral fomenta el desarrollo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, con fundamento en su filosofía institucional, y en la inculcación de valores formativos de convivencia social y cultural entre sus habitantes.

Del mismo modo, la Junta Directiva de *IMDERT*\*\*\*\*\* es el máximo órgano de administración de la entidad, encargada de fijar las políticas y pautas generales de acción que dirigirán los diferentes campos que correspondan a la entidad. Es así como el Director General de este Instituto es escogido por el Alcalde de Túrbaco, empleado de libre nombramiento y remoción, además representante legal de la misma, es el responsable de interpretar, desarrollar y alcanzar los objetivos de *IMDERT* dentro del marco de acción que se le determine.

En consecuencia, el *IMDERT* dentro de la gestión pública *fue constituido para atender la recreación y el deporte del municipio de Túrbaco* de manera eficiente y contar con un

---

<sup>2</sup> Cfr. Sentencia Corte Constitucional No. T-466. Sala Primera de Revisión.

\*\*\*\*\* Los miembros de la Junta Directiva, de conformidad con sus Estatutos, son: 1. Un representante del Alcalde, quien la preside. 2. Un representante del ente deportivo departamental definido en el artículo 65 de la Ley 181 de 1995, quien es el Vicepresidente. 3. Un representante del Sector Educativo del Municipio. 4. Un representante de los clubes o comités del Municipio. 5. Un representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes.



recurso humano conocedor de sus funciones y de su quehacer diario, además debe estar comprometido con los mismos y asumir con responsabilidad la labor encomendada, *que es prestar un servicio eficiente a la comunidad Turbaquera*, por cuanto es su principal cliente, de ahí que esta población requiere de una gestión de calidad y eficiencia. En razón a lo anterior, la Ley 909 de 2004, precisa orientaciones a tener en cuenta en el diseño e incorporación de manuales de funciones con base en competencias laborales, que deberán desarrollarse como herramientas para la gestión pública.

En desarrollo de estas disposiciones, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2539 de 2005, *«Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican el decreto ley 770 de 2005»*, donde se fijan las competencias comunes a los servidores públicos y las comportamentales mínimas que corresponden por cada nivel jerárquico de empleos. La herramienta de gestión que se elabora mediante esta Resolución, debe actualizar los parámetros requeridos en este instrumento de trabajo, a fin de cualificar los procesos de selección, capacitación y evaluación de los servidores públicos, por estar sustentados en las funciones con perfiles ajustados a estándares de desempeño rigurosos con criterio de excelencia y eficiencia que la Institución amerita.

Con este trabajo se aportará al IMDERT un manual de funciones teniendo en cuenta las competencias mínimas laborales y comportamentales propia de cada cargo dentro de su estructura administrativa, la cual es una necesidad sentida de este ente jurídico, hecho que ha traído tropiezo en el desarrollo de sus acciones, como fallas en la comunicación y relaciones a nivel departamental entre otras, que obstaculizan el buen desempeño y eficiencia organizacional, las cuales se han generado debido a la falta de un documento que los guíe y normalice la realización de cada actividad.

Las principales debilidades y/o problemas que se presentan en el IMDERT actualmente se manifiestan en la gestión del Recurso Humano, originado por la falta de un manual de funciones por competencias laborales que dirija el trabajo diario de sus funcionarios, presentando las siguientes características:

- ⊕ No existe un manual de funciones que estipule las competencias comportamentales mínimas y exprese los objetivos propios de cada cargo.
- ⊕ La presencia del Director se hace necesaria e imprescindible en las instalaciones de IMDERT para que delegue a cada funcionario su quehacer diario (uno por uno), por cuanto para ellos, su director general es el único jefe del IMDERT, razón por la cual los empleados deben hacer lo que él delega en el día a día ya que no hay funciones definidas para cada cargo.
- ⊕ Se presenta con frecuencia duplicidad de funciones en cargos similares.
- ⊕ Hay funcionarios que desempeñando el mismo cargo tienen más responsabilidades y compromisos que otros.

Las consecuencias que se derivan de los problemas anteriormente descritos se ven reflejados en:

- ⊕ Desorganización por parte de los funcionarios de IMDERT, por cuanto no hay claridad en las funciones, lo que muchas veces repercute en la ineficiencia y demora en los procesos.
- ⊕ La comunicación es ineficiente debido a la duplicidad de funciones entre los empleados.
- ⊕ Evasión de responsabilidades e inseguridad, hecho que afecta la autoestima y motivación laboral del empleado que no se siente valorado por su jefe.
- ⊕ Desigualdad en la carga laboral producto de la desacertada orientación jerárquica.
- ⊕ Incompetencia de las funciones y responsabilidades debido a la falta de un documento o herramienta de trabajo que establezca el quehacer diario de cada funcionario para que mejoren los procesos administrativos.

En ese orden de ideas, se planteó el siguiente interrogante al cual se dio respuesta en la investigación:

**¿Cuál es la herramienta de gestión que debe elaborar el Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaço (IMDERT), para mejorar sus procesos administrativos?**

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La pertinencia de este proyecto investigativo apuntó a mejorar la gestión administrativa en el IMDERT, a través de la elaboración de un Manual de Funciones por competencias que contenga información detallada de las actividades que el personal debe cumplir para la ejecución eficiente de su desempeño laboral, lo que permitirá estabilizar la ineficiencia hasta el momento presentadas, garantizando un mejor desarrollo de los Procesos Administrativos.

Para el Recurso Humano del IMDERT es importante la realización de este trabajo, por cuanto le proporcionará información precisa y detallada de las funciones que deben ejecutar, facilitándoles herramientas básicas para la realización de sus actividades.

La pertinencia del IMDERT después de realizado el proyecto investigativo se enfocó en sus resultados, porque a través de él se pudo elaborar el Manual de Funciones por Competencias que le va a permitir al Instituto tener un conocimiento y seguimiento al día de las actividades que realizan sus funcionarios en la ejecución de sus tareas diarias y cualquier otro requerimiento importante para el departamento, pues teniendo este documento a la mano y de forma oportuna, el proceso va a ser más productivo por cuanto se mejorará la eficiencia de las actividades y el correcto suministro de información a la Dirección y a todas las dependencias que lo requieran; además no será necesariamente imprescindible la presencia del mismo en el día a día, por cuanto ese tiempo puede ser invertido en actividades de gestión propias de su cargo.

En consecuencia, con la elaboración del Manual de Funciones producto de este trabajo va a solventar problemas de desorganización y desconcierto en el IMDERT, propiciando que las actividades se lleven a cabo de una manera eficiente, para cumplir con las tareas asignadas en el menor tiempo posible.

La utilidad para el IMDERT de contar con los manuales de funciones por competencia se afincó en la veracidad de la información que estos contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones

periódicas, para ello será conveniente que el IMDERT evalúe en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativos derivadas de la ejecución del manual, así como de los cambios operativos que se realicen en la organización y el establecimiento de una agenda para la actualización del mismo, además de designar un responsable para la atención de esta función.

Desde el Rol de estudiante y próximamente como Administrador de Empresas, es pertinente y relevante hacer este estudio porque se desarrollaran destrezas y experiencias investigativas al elaborar el Manual de Funciones del IMDERT, el cual será también útil para cualquier tipo de empresa, por las ventajas que este genera en el correcto desempeño de las tareas y responsabilidades de un equipo de trabajo, de la misma forma porque da la oportunidad al Instituto de comparar cómo la falta del manual de funciones repercute negativamente en la empresa.

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar y especialmente para el programa de Administración Dual, este estudio es significativo porque aviva en sus estudiantes el interés por la investigación, además por el aporte que da a las empresas al mejorar sus procesos administrativos. Asimismo porque servirá como consulta bibliográfica para los trabajos y tesis de grado de los estudiantes de pre y postgrado.

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 General.** Elaborar un Manual de Funciones con base a competencias laborales, en el Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaco (IMDERT), como herramienta de gestión administrativa para mejorar los procesos administrativos y contar con un recurso humano eficiente.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- ⊕ Realizar un diagnóstico a través de la Matriz DOFA para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del IMDERT.
- ⊕ Hacer el levantamiento de la información con las funciones propias de cada cargo a través del trabajo de campo, entrevistas con los jefes y empleados.

- ⊕ Establecer el perfil y las competencias específicas propias de cada cargo para mejorar los procesos del IMDERT.
- ⊕ Elaborar los Manuales de Funciones teniendo en cuenta las necesidades del IMDERT, para asignar correctamente las funciones, responsabilidades y competencias a cada cargo.

#### **1.4 DISEÑO METODOLÓGICO**

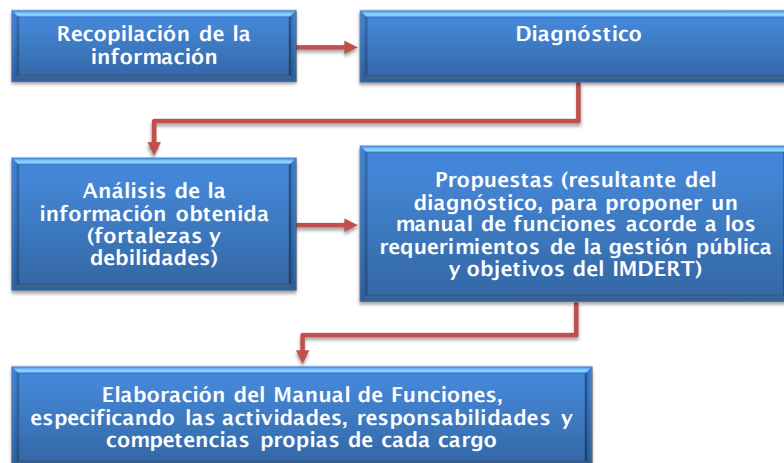
Por el propósito o finalidades perseguidas se utilizó un tipo de Investigación aplicada, también se le conoce con el nombre de práctica o empírica, la cual se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos durante la carrera, con el fin de tener bases sólidas al momento de identificar las actividades, habilidades, destrezas y métodos necesarios para elaborar objetivamente las funciones con base a las competencias propias de cada cargo, de manera que se puedan mejorar los procesos administrativos y contar con un recurso humano eficiente.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método deductivo, el inductivo y el sintético de la siguiente manera:

- **Deductivo.** En la primera parte de la investigación se hará un diagnóstico del estado actual del IMDERT y las actividades que se han realizado para la elaboración del manual.
- **Inductivo.** Se hará teniendo en cuenta la percepción (trabajo de campo) y observaciones encontradas en la etapa del diagnóstico para plantear un manual de funciones acorde a las necesidades del IMDERT.
- **Sintético.** Después de recopilada la información a través de entrevistas no estructuradas, trabajo de campo y una ficha de trabajo donde cada trabajador deberá describir los deberes y responsabilidades de su cargo para estructurar el manual de funciones para el IMDERT.

Para dar cumplimiento al proceso investigativo se llevaron a cabo las siguientes etapas:

Diagrama 1. Etapas del proceso administrativo



Fuente: Elaborado por el investigador

Se tomó el total de todos los funcionarios que laboran en el IMDERT, los cuales conformaron la población objeto del estudio, los cuales diligenciaron una ficha de trabajo con la información necesaria tendiente a elaborar el manual de funciones, sin importar la condición de su contrato laboral (empleados de libre nombramiento y remoción, de carrera administrativo o por orden de prestación de servicios).

La muestra estuvo conformada por todos los funcionarios que laboran en el IMDERT (23), los cuales representa el 100% de la misma (toda la población). Para determinarla no se utilizó ningún método estadístico, por cuanto el director de la institución decidió que se trabajara con el total de trabajadores para que la muestra fuera representativa, como se indica la siguiente tabla:

**Tabla 1. Muestra**

Cargos	Nº
Director General	1
Asesor Jurídico	1
Secretaria General	1
Subdirector Administrativo y Financiero	1
Tesorero	1
Asesor Contable	1
Auxiliar Administrativo	1
Mensajero	1

<b>Cargos</b>	<b>Nº</b>
Subdirector de Deporte y Recreación	1
Profesional Universitario	1
Coordinador Deportivo	2
Instructor de Futbol	1
Instructor Futbol de Salón	1
Instructor Ajedrez	1
Instructor Voleibol	1
Instructor Boxeo	1
Instructor Beisbol Menor	1
Instructor Atletismo y Basquetbol	1
Instructor Discapacidad	1
Apoyo Logístico	1
Subdirector de Planeación e Infraestructura	1
Asesor de Proyectos	1
<b>Total muestra</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaborado por el investigador

Se utilizó el muestreo No Probabilístico a Juicio para poblaciones finitas. Este método se caracterizó porque no necesita de un marco muestral ya que lo más importante para el investigador es la argumentación e interpretación que haga después de conocer los resultados de la información recopilada. La razón fundamental de este tipo de muestreo es que se puede seleccionar unidades de análisis que entreguen información relevante y de calidad, la cual puede ser aún más precisa que si se utilizará el azar. BELLO Parias León Darío (2008).

Una vez se tabuló y procesó la información recopilada (ficha de trabajo, observación de campo y entrevistas informales), se realizó el análisis e interpretación de los resultados con la cual el investigador presentó los resultados.

La hipótesis general que se planteó para el estudio apuntó a *Elaborar una herramienta de gestión administrativa con la descripción de todas las funciones, responsabilidades y competencias que deben ejecutar los funcionarios del IMDERT, es un componente determinante para elaborar el manual de funciones por competencias.*

La hipótesis de trabajo que se tuvo en cuenta para desarrollar el estudio se enfocó en la falta de un Manual de Funciones por Competencias como herramienta de gestión administrativa en el IMDERT, como la causa de los problemas de fallas en el desempeño de las mismas y en el improductivo servicio que se brinda a la población usuaria , por cuanto una organización se hace eficiente en la medida en que le asegure y les facilite a sus funcionarios la información necesaria para realizar sus tareas de manera ordenada ya que esto hace la diferencia, por cuanto los manuales de funciones describen los criterios, conocimiento y competencias necesarias para brindar un excelente servicio que esté en concordancia con la misión, visión y objetivos de una entidad pública. Asimismo va a permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de sus funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias, así como se subestiman los recursos humanos y materiales de este Instituto.



## 2. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se establece el estado del arte o antecedentes investigativos del estudio, los diferentes soportes teóricos, conceptuales y legales que apoyan el proceso investigativo, los cuales son importantes por cuanto servirán de base para direccionar el actuar del investigador.

### 2.1 ESTADO DEL ARTE

Una vez realizada la consulta bibliográfica para elaborar los antecedentes investigativos sobre el tema Manuales de Funciones, se presentan tres investigaciones encontradas, que a pesar de tener algunas diferencias con el presente trabajo, servirán de soporte teórico al presente estudio, por cuanto enriquecerán el conocimiento del investigador para alcanzar los objetivos propuestos.

*Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para la Comercializadora Phax y Cía. S.A.*<sup>3</sup> El proyecto se realizó en la Comercializadora Phax, con una trayectoria en el mercado de diez años, en los cuales no se ha implementado ningún manual de funciones y procedimientos por escrito, que permitiera optimizar las labores en forma lógica y ordenada. Actualmente, los funcionarios realizan sus labores cotidianas según el criterio de su jefe y de acuerdo a las necesidades de la empresa, basadas en los programas de producción y ventas realizadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el grupo investigador trabajó éste proyecto para realizar los Manuales de Funciones y Procedimientos para la Comercializadora Phax y Cía. S.A., de manera que permitiera hacer más eficientes las funciones internas y definir los estándares acordes con los sistemas de información de la Comercializadora por la importancia que revestía para la empresa, ya que en ese momento estaban en pleno proceso de aseguramiento de la calidad, lo que le exigió a la Comercializadora optimizar

---

<sup>3</sup> MESA Gómez Juan F. MUÑOZ Calderón Martha L. QUINTERO Bedoya Gustavo. VÉLEZ Montoya Teresa. ZULUAGA Jaramillo Sergio. *Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para la Comercializadora Phax y Cía. S.A.* Tesis de grado. Facultad de Administración de Empresas de la Institución Universitaria (CEIPA). Colombia

sus recursos y ser ágil en sus procesos productivos, y los manuales de funciones para todo los cargos de la empresa le ayudarían a evitar errores en los mismos, disminuyendo costos adicionales e innecesarios ya que cada funcionario tendría delimitadas funciones y responsabilidades.

La técnica utilizada para llevar a cabo la recopilación de la información con la cual se pudo realizar el manual fueron: Observación directa, entrevista con el ocupante del cargo, con el superior.

Concluido el desarrollo del proyecto, se entregó a las Directivas de la Comercializadora “Phax y Cía S.A.”, los manuales de funciones y procedimientos de todos los cargos de la empresa como una herramienta necesaria para aplicar los correctivos que fueren necesarios y comenzara un proceso de organización interna que lógicamente redundó en beneficio para las directivas, empleados, proveedores y clientes.

*Manual de Funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A.*<sup>4</sup>  
Estudio realizado en la empresa Hierros HB S.A., que inició labores en el año 1991 en Pereira (Risaralda), como una sociedad Ltda., con aporte de sus dos propietarios por igual cuantía, dedicada a la comercialización de materiales para la construcción, cuyas directrices están enfocadas hacia la satisfacción de sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad, servicio calificado, buenos precios, eficiencia en los tiempos de entrega, asesoría, respaldo técnico y acompañamiento al cliente en los procesos emprendidos; la cual actualmente presenta dificultades en el manejo de la información, en los conductos a seguir y en las funciones que deben desempeñarse en cada uno de los cargos, ya que los empleados no saben con certeza que actividades les corresponden llevar a cabo, además no cuentan con una planeación estratégica que permita identificar de manera directa la misión, visión, estructura organizacional y objetivos organizacionales.

En razón a lo anterior se hizo necesaria para la empresa estructurar un Manual de Funciones y Procedimientos que permitieran establecer y señalar las funciones a cumplir en cada puesto de trabajo para facilitar y encaminar el logro de los objetivos

---

<sup>4</sup> OROZCO Henao Adriana. (2008). *Manual de Funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A.* Tesis de grado de la Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira.

organizacionales enfocados hacia la rentabilidad y la productividad. El objetivo planteado por el investigador era elaborar el manual de funciones, procesos y procedimientos para establecer de forma general las pautas o directrices que conlleven al logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, los métodos utilizados en esta investigación fueron deductivo e inductivo, la autora siguió las siguientes etapas, la población estudiadas fueron los funcionarios de la empresa en todos sus niveles para un total de 36 personas.

Al final de trabajo se pudo realizar la planeación estratégica de la empresa, se elaboró el organigrama con toda la información recopilada durante el proceso investigativo, se realizaron actividades de sensibilización y socialización de los objetivos organizacionales y la planeación estratégica.

*Manual de funciones por competencias para el Hotel Santa Cruz de la ciudad de Cartagena como una herramienta de gestión administrativa*<sup>5</sup>. El objetivo del estudio apuntó a “Elaborar el Manual de Funciones por Competencias del Hotel Santa Cruz como herramienta de gestión Administrativa, para establecer las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, de manera que permita hacer más productivo el desempeño laboral de los trabajadores.”

La idea del estudio nació de la necesidad manifestada y sentida por la gerencia del Hotel Santa Cruz Cartagena, por carecer de un Manual de Funciones por competencias para reglamentar y definir de manera formal los objetivos y propósitos de cada cargo, las competencias requeridas, la descripción de las funciones y responsabilidades esenciales, personal a cargo y/o equipo directo de trabajo, como también las condiciones del mismo; con el fin de minimizar las debilidades actualmente presentada.

---

<sup>5</sup> YACAMAN Cure Mariam. (2012). Manual de funciones por competencias para EL hotel santa cruz de la ciudad de Cartagena como una herramienta de gestión administrativa. Trabajo de grado Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de empresas modalidad Dual. Cartagena de indias.

El tipo de estudio utilizado en el proceso investigativo fue el No experimental, se combinó con un tipo de investigación descriptiva con enfoque analítico, para identificar el problema de forma concreta y/o específica. Para hacer este análisis se tomaron en cuenta 4 pasos: 1°. Se aplicó un instrumento o encuesta a todos los trabajadores de la empresa objeto de este estudio. 2°. Se analizó la información recopilada durante la observación de campo. 3°. Se cotejaron los resultados de la encuesta con la información del trabajo del campo analizado para corregir e integrar el estudio. 4°. Se hizo un diagnóstico de la situación de la empresa a través de la matriz DOFA para elaborar los manuales de funciones para todos los trabajadores del Hotel. La población objeto del estudio fueron todos los trabajadores (15) los cuales representaron el 100% de la muestra estudiada.

La conclusión a la cual llegó el investigador con este trabajo se enmarcó en los beneficios que deja el Manual de Funciones para la empresa, entre los cuales se mencionan: –un alto nivel de satisfacción por parte de trabajadores y empresarios, sentido de pertenencia y mucho más comprometimiento de los trabajadores con la empresa.– un recurso humano mejor formado y con un buen desarrollo de competencias. –Coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal. Mejorar la comunicación interna –Actualizar e Innovar continuamente las descripciones de cargos y las hojas de vida de los empleados. –Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal.

Los anteriores estudios se relacionan con el presente trabajo en cuanto a la parte del contenido, ya que se trata de elaborar Manuales de Funciones por Competencias para una Empresa; pero difieren por el tipo de actividad a la que se dedica cada una de ellas, pues las referenciadas en el estado de arte son de tipo privada, y el IMDERT está insertado en la gestión pública, por cuanto se maneja un marco legal con base a artículos de la Constitución política del país, los cuales deben tenerse en cuenta para efecto de la elaboración del manual.

## 2.2 MARCO CONTEXTUAL

**2.2.1 Generalidades y conocimiento de la empresa.** El Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaco cuya sigla es IMDERT se creó el día 16 de Noviembre del año 1995 bajo Acuerdo No. 039 Emitido por el Consejo Municipal de Túrbaco Bolívar. Es una entidad descentralizada del orden municipal, en la modalidad de establecimiento público que cuenta con un grupo de personas con capacidad idónea para el desarrollo del deporte, la recreación, la educación física y el juego entre la población de Túrbaco y corregimientos, pero sobre todo, dispuesto a colaborar con el progreso social y cultural de su gente.

**2.2.2 Ubicación.** El IMDERT está ubicado en Barrio El Recreo, Estadio de Béisbol Rafael Naar del municipio de Túrbaco Bolívar, estratégicamente situado, ya que en esa zona es que se llevan a cabo la mayoría de actividades relacionados con el ejercicio fundamental del instituto como tal, aprovechando la inmediata cercanía con los escenarios deportivos.

**Figura 1. Oficinas de IMDERT**



Fuente: Foto tomada por el estudiante investigador

**2.2.3 Localización geográfica.** El Instituto se encuentra ubicado geográficamente en la zona deportiva del Municipio de Túrbaco Bolívar, en el Barrio el Recreo, en la calle 13

rodeada de los escenarios deportivos y recreativos del municipio y la oficina del cuerpo de bomberos del municipio.

**Figura 2. Mapa de localización del IMDERT**



Fuente: Información suministrada por el IMDERT

#### **2.2.4 Direccionamiento estratégico.**

- ⊕ **MISIÓN.** El IMDERT, es una Institución Deportiva y Recreativa del orden municipal, que de manera integral fomenta el desarrollo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, con fundamento en su filosofía institucional, y en la inculcación de valores formativos de convivencia social y cultural entre sus habitantes.
  
- ⊕ **VISIÓN.** El IMDERT, se proyecta como una Institución Deportiva y Recreativa de prestigio municipal, departamental, nacional y con nexos internacionales. Su proyección es dinámica, competitiva, con una decidida actitud de cambio al desarrollo deportivo, recreativo, a la actividad física y al aprovechamiento del tiempo libre entre sus habitantes. Su alto nivel de profesionalismo garantiza una excelente cultura de servicio, de honestidad, de rectitud, de respeto y de responsabilidad, una actualización permanente de su servicio y una búsqueda de la verdad y el bien común.

## ⊕ **Objetivos del IMDERT**

**1. General.** Fomentar el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre entre los habitantes del municipio de Túbaco y corregimientos.

### **2. Específicos:**

#### **—Deporte:**

- Crear semilleros de deportistas
- Difundir las labores de la Institución a todos los niveles
- Ampliar la cobertura de instructores
- Gestionar recursos para la mejora de los escenarios deportivos
- Apoyar en sus actividades a clubes y escuelas de formación
- Integrar la Institución a los entes deportivos y recreativos departamentales, municipales y nacionales
- Fortalecer la labor de los deportistas destacados
- Promocionar lazos de apoyo con la empresa privada
- Difundir la actividad deportiva
- Abrir espacios de convivencia entre la población
- Desarrollar proyectos de capacitación
- Crear una nueva cultura deportiva entre la población de Túbaco

#### **—Recreación:**

- Promover la calidad de vida a través de actividades recreativas, juegos
- Dotar al niño, al joven, al adulto y al adulto mayor de herramientas necesarias para el manejo de su tiempo libre
- Establecer convenios con universidades para el manejo de la actividad recreativa con los niños, los jóvenes, el adulto, el adulto mayor
- Apoyar las labores de los líderes recreativos, mandatarios de los diferentes estamentos, con programas y proyectos de adulto mayor con miras a formular políticas sociales de niñez, juventud, vejez
- Crear y mantener espacio organizativo local unificado para el trabajo por el niño, el joven, el adulto, el adulto mayor.

⊕ **Deportes que se practican:** Actualmente desde el **IMDERT** se promueve las siguientes disciplinas deportivas como:

- Fútbol de salón
- Atletismo
- Boxeo
- Béisbol y béisbol menor
- Fútbol
- Basquetbol
- Aeróbicos – gimnasia rítmica
- Voleibol
- Ajedrez
- Softbol
- Físico culteranismo
- Tejo
- Taekwondo
- Ciclo montañismo
- Arquería
- Rugby

⊕ **Escenarios:** Estadio de Softball Rafael Naar



Fuente: Suministrado por el Instituto

⊕ **Recurso humano.** Para su funcionamiento el Instituto cuenta con: Un Director General, un Asesor Jurídico, una Secretaria General, un Subdirector Administrativo y Financiero, un Tesorero, un Asesor Contable, un Auxiliar Administrativo, un mensajero, un Subdirector de Deporte y Recreación, un Profesional Universitario, dos Coordinadores Deportivos, ocho Instructores Deportivos, un Apoyo Logístico, un Subdirector de Planeación e Infraestructura y un Asesor de Proyectos.



- ⊕ **Estructura administrativa y organizacional.** La Junta Directiva de IMDERT es el máximo órgano de Administración de la Entidad, encargada de fijar las Políticas y Pautas generales de acción que dirigirán los diferentes campos que correspondan a la entidad. El Director General, escogido por el Alcalde de Túbaco, Empleado de Libre Nombramiento y Remoción, es el Representante Legal de la misma, y responsable de interpretar, desarrollar y alcanzar los objetivos del IMDERT dentro del marco de acción que se le determine.

Los miembros de la Junta Directiva, de conformidad con sus Estatutos, son:

- 1°. Un representante del Alcalde, quien la preside.
- 2°. Un representante del ente deportivo departamental definido en el artículo 65 de la Ley 181 de 1995, quien es el Vicepresidente.
- 3°. Un representante del Sector Educativo del Municipio.
- 4°. Un representante de los clubes o comités del Municipio.
- 5°. Un representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes.

El resto de la estructura Administrativa del IMDERT está dado según se señala en el Organigrama de la página siguiente:

## ORGANIGRAMA INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO “IMBERT”

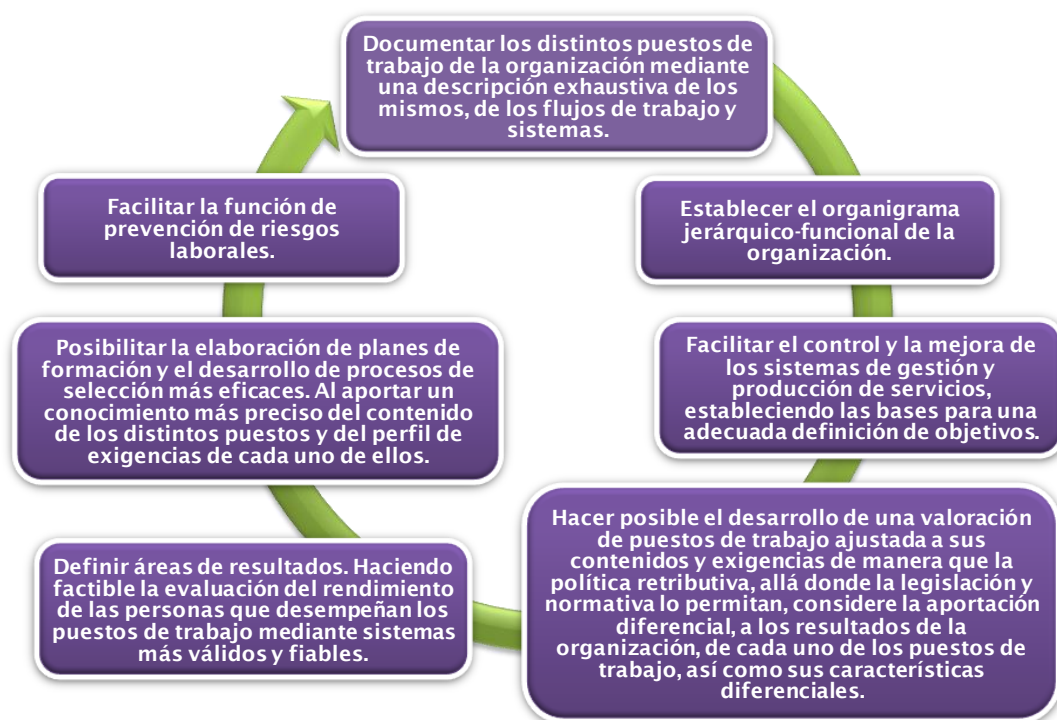


## 2.3 MARCO TEÓRICO

El manual de funciones, es un instrumento de trabajo necesario para organizar, regular y definir las funciones del personal que conforma la estructura administrativa, definiendo a su vez sus responsabilidades para lograr mediante una adecuada ejecución la comunicación eficaz entre cada uno de los cargos con la estructura organizacional.

Asimismo, los manuales de funciones en una empresa sirven como un instrumento de apoyo a la misma, los cuales especifican y establecen la estructura orgánica, funcional formal y real, así como el control, responsabilidad y los canales de comunicación que permiten una funcionalidad administrativa de la institución de una manera eficiente.

En consecuencia el Manual de funciones permite:<sup>6</sup>



Fuente: Elaborado por el estudiante investigador con datos tomados de AITECO CONSULTORES, S.L

<sup>6</sup> AITECO CONSULTORES, S.L.(2011). *Manual de Funciones*. En: Gestión de la personas, Organización. Granada España. Consultado en la pág. <http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

Como todo proyecto o gestión dentro de una empresa tiene unos objetivos específicos que cumplir, los manuales de funciones no son la excepción, por lo tanto los objetivos de los manuales de funciones son:

- a) Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- b) Puntualizar, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- c) Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.
- d) Constituir un instrumento eficaz para organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades en general.

**2.3.1 Finalidad, ventajas, beneficios y limitaciones de los Manuales de Funciones en las empresas.**<sup>7 -8</sup> La *finalidad* de este documento es constituir un instrumento de gestión institucional que oriente a los trabajadores en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades que debe realizar. También, tiene como propósito ayudar a mejorar los canales de comunicación, coordinación y de gestión administrativa de la institución.

Las *ventajas* de los manuales de funciones en cualquier tipo de empresas son:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

Entre los *beneficios* que aportan a las empresas los manuales de funciones se citan los siguientes:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.

---

<sup>7</sup> ZEGARRA Jonathan. (2008) *Manual de Organización y Funciones*. En: Talento Humano. Capital humano en las organizaciones. Perú.

<sup>8</sup> LACRUZ Yaneth, LEÓN Juan, MÁRQUEZ Johana, PADRÓN Susmaly, RIVAS Brenda, TORRES Alneidis. (2002). *Documentos y manuales administrativos*. Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. C.U.A.M República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Valencia Venezuela.

- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

Así como los manuales de funciones tienen ventajas y beneficios también presentan algunas *Limitaciones* que hay que tener en cuenta para que no pierdan su validez como objetivo organizacional:

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.

- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero por tal razón algunas empresas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales, por tanto existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Los objetivos de los Manuales pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

**2.3.2 Necesidad de los Manuales.**<sup>9</sup> Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

---

<sup>9</sup> LACRUZ Yaneth et al. (2002). Op cit. pp. 32

En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de manuales administrativos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Depende de estas necesidades cada empresa adopta el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

**2.3.3 Importancia de contar con manuales de funciones en una empresa.**<sup>10-11</sup> Hoy por hoy las herramientas de gestión han tomado una gran relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo escala, dentro de éstas tiene real importancia el Manual de Organización y Funciones por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, básicamente, la estructura organizacional, y la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. También se incluye en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Cuando se refiere a su importancia cabe destacar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Los manuales de funciones incluyen además las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Además, permiten una mejor selección de personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. Se considera también el factor fundamental para implementar

---

<sup>10</sup> LAZO Héctor. *La importancia de contar con un manual de organización y funciones*. En: Síntesis cooperativo, boletín oficial de las cooperativas de ahorro y créditos FENARCREP.

<sup>11</sup> HERRERA Haroldo. (2007). *Importancia de los manuales administrativos*. Mejores prácticas. En: Documentos y manuales administrativos. Venezuela Consultado en la página: [haroldo.herreraarrob@gmail.com](mailto:haroldo.herreraarrob@gmail.com).

otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

En consecuencia, la importancia de los manuales de funciones representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

**2.3.4 Elaboración del Manual de Organización y Funciones.**<sup>12</sup> Para proceder a elaborar el manual de funciones es indispensable recopilar un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que puedan proporcionar al investigador conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución donde se base hacer este. Por lo tanto solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse a través de una serie de actividades interrelacionadas entre sí y conformándose en 3 fases así:

**1. Solicitar y obtener información:** Para la realización de esta fase, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento a cerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la entidad. Estas técnicas son: La investigación documental y la investigación de campo.

- *Investigación documental:* el empleo de esta técnica permite captar la situación formal de la institución, esta se obtiene a través del análisis de sus documentos sobre los siguientes aspectos: —marco jurídico —objetivo institucional — antecedentes.
- *Investigación de campo:* es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista, que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo y/o entrevista

---

<sup>12</sup> Herrera Haroldo. Op .cit pp. (2007) pp. 34



no estructurada al personal y a los responsables de las distintas unidades operativas. Se aconseja utilizar un guión o cuestionario de preguntas al respecto, en la cual se obtenga la información necesaria para poder elaborar el manual.

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del mismo, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información para que tenga validez debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

**2. Interpretación y diseño de la información.** Esta etapa no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos; porque Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información. Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

**3. Elaboración del manual.** Es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de

todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico. Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las observaciones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

- 4. Aprobación y actualización del manual.** La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización. Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

No obstante, los manuales de funciones deben estar sujetos constantemente a revisión, modificación y actualización. Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

También es aconsejable que los manuales de funciones se elaboren para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Antes de abordar el contenido del manual de funciones debe quedar claro lo que es un puesto de trabajo y lo que es un cargo, con la finalidad de conocer donde radican sus diferencias y saber definir que le compete a cada uno.

Se denomina *puesto de trabajo* a la parte del área de la empresa (administrativa, financiera, deporte, recreación, planeación, infraestructura etc) establecida a cada trabajador, y dotada de los medios de trabajo necesarios para cumplimiento de una determinada parte del proceso. "Es el trabajo total asignado a un trabajador individualmente" En consecuencia, cuando una persona ocupa un puesto de trabajo en una empresa debe contar con todos los elementos necesarios (herramientas, equipos, materiales e insumos) para cumplir con las funciones o tareas específicas asignadas. Se dice igualmente que el puesto de trabajo es el lugar que ocupa determinado trabajador para poder cumplir determinada tarea u oficio, sus componentes van a ser todos los materiales y equipos que ese trabajador debe utilizar para llevar a feliz término la labor que se le encomendó o sea las funciones del cargo para ese puesto de trabajo.

Ahora bien, se conoce como cargo al conjunto de tareas y/o funciones que debe realizar un trabajador en su puesto de trabajo. El cargo puede consistir en varias tareas, como por ejemplo: mecanografiar, archivar, tomar un dictado etc, o puede estar formado por una sola tarea.

En ese orden de idea, la tarea realizada se le atribuye al cargo, el cual difiere del puesto de trabajo en que este es el gestor o el ejecutor de ese cargo, ejemplo: en una empresa el cargo se le atribuye a la Gerencia y el puesto al Gerente, el cual tiene que cumplir deberes y responsabilidades en ese cargo.

### **2.3.5 Aspectos que deben tenerse en cuenta para elaborar un manual de funciones.**

1. Identificación y/o clasificación del puesto de trabajo: el cual debe contener los siguientes aspectos:
  - Denominación del cargo
  - Nombre del puesto

- Dependencia
  - Número de puestos iguales en la empresa
  - Cantidad de trabajadores
  - Nivel del puesto de trabajo
  - Nivel de especialización requerido
  - Nivel de experiencia requerida
  - Grado de movilidad
2. Objetivos del cargo: Es el propósito que debe cumplir éste
  3. Descripción de las funciones y/o tareas propias del cargo
  4. Responsabilidades y compromisos del cargo
  5. Competencias y habilidades propias del cargo: se deben tener en cuenta cuales son las personales, las intelectuales, la interpersonales y organizacionales.
  6. Condiciones de trabajo, aquí se debe establecer condiciones seguras para cada puesto de trabajo por lo tanto se incluyen:
    - Ventilación e iluminación
    - Seguridad Social: EPS, ARP y ARS.
    - Recursos materiales propios del cargo
    - Equipos necesarios para dar cumplimiento a las funciones del cargo
    - Instructivos y guardas para los equipos
  7. Manejo de la carga de stress propia de carga cargo: Alta - Media – Baja
  8. Observaciones propias del puesto de trabajo
  9. Responsable del puesto de trabajo.

Para el caso de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas y que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas<sup>13</sup>, en cuyo caso se hace imprescindible elaborar el manual de funciones con base a competencias laborales.

Para facilitar mejores condiciones laborales: es importante tener en cuenta dar cumplimiento a las siguientes condiciones seguras:

---

<sup>13</sup> PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN (2003). *Guía metodológica para la identificación y levantamiento de perfiles de cargos tipo para la elaboración del manual específico de funciones por competencias laborales de la planta de personal de la procuraduría general de la nación*. Consultado en la página: [planeacion@procuraduria.gov.co](mailto:planeacion@procuraduria.gov.co); [www.procuraduria.gov.co](http://www.procuraduria.gov.co)

- Mejoramiento del alumbrado.
- Control de la temperatura.
- Ventilación adecuada. } Ventilación e iluminación
- Control de ruido.
- Promoción del orden, la limpieza y el cuidado de los locales.
- Eliminación de elementos irritantes, nocivos como polvo, humo, vapores, gases y nieblas.
- Protección en los puntos de peligro como sitios de corte y de transmisión de movimiento.
- Dotación del equipo necesario de protección personal.
- Organizar y cumplir con un programa adecuado de salud ocupacional y seguridad

**2.3.6 Competencias laborales<sup>14</sup>.** En los últimos años del siglo XX se generaron una serie de cambios a nivel mundial que afectaron todos los niveles de ejecución de las personas incluyendo la educación, las comunicaciones y las organizaciones. Fue precisamente en estas últimas en donde se comenzó a emplear el término de competencias para referirse a las habilidades que requerían las personas para poder desempeñar su labor.

El concepto de competencia empezó a ser empleado por McClelland en la década de los 70 del Siglo XX, al hacer referencia a las variables que permitían identificar el desempeño en el trabajo y se generaron como respuesta a las fallas presentes en las evaluaciones tradicionales que buscaban predecir el éxito en el desempeño laboral. Según McClelland (1973) los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: a) no predecían el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y b) a menudo presentaban sesgos importantes en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos (Rodríguez, 1999).

Lo anterior, condujo a buscar otras variables que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral, y fueron las que finalmente denominó *Competencias*. Sus

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*

investigaciones le permitieron establecer que para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes lo son únicamente en promedio (Rodríguez, 1999). Establecida esta característica resulta fácil comprender el porqué las competencias están ligadas a una forma de evaluar los factores que pueden ser predictores de un mejor rendimiento laboral y no la evaluación de los factores que describan confiablemente todas las características de las personas en espera de que algunas de estas estén relacionadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1993).

McClelland (1975, citado por Werther y Davis, 1995) estableció una serie de factores que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. Para determinar tales factores se centró en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos y no en las descripciones tradicionales de las tareas y atributos de los puestos de trabajo (Rodríguez, 1999).

Desde Conocer (1997) se definen las competencias como “la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer”. Sin duda las competencias están estrechamente relacionadas con estándares de calidad, que para el caso del IMDERT, como entidad pública quiere definir las para quienes en ella laboran.

En ese orden de ideas, las competencias definen el ejercicio eficaz de las capacidades de cada persona para que le faciliten el desempeño de una ocupación. Implica que se requiere algo más que el conocimiento técnico referido al saber y al saber hacer.

La OIT (1993) define “la competencia como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente,

dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.

Gonczi (1996) dice que “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.

De otra parte, Punk (1994) señala que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Según Claude Levy Leboyer (2000) las “competencias son conjuntos estabilizados de saberes, de comportamientos y conductas tipo, de procedimientos estándar y de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”.

En síntesis, para estos autores la competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el logro de las actividades laborales de las personas de acuerdo con lo que saben.

Según Spencer y Spencer (1993) las competencias indican la manera de comportarse o pensar de una persona en diversas situaciones y perduran razonablemente a lo largo del tiempo. Las competencias presentan cinco características fundamentales: a) las motivaciones referidas a lo que la persona piensa y siente, aquello que le impulsa a la acción; b) los rasgos de personalidad, que tienen que ver con características físicas y psicológicas y las respuestas que emitidas ante determinadas situaciones; c) autocomprensión o actitudes de la persona, relacionadas con la imagen que tiene de si misma; d) Conocimiento o información que posee en un campo específico y; e) Habilidades o capacidad para ejecutar una tarea específica.

Para Levy-Levoyer (2001) afirma que una persona es competente si puede desempeñarse adecuadamente para el logro de los objetivos esperados. La persona será competente si puede presentar evidencias de poseer el conjunto adecuado de elementos arriba descritos para contar con un desempeño eficaz. La función productiva será evidente al conseguir un bien determinado.

Según Schkolnik, Araos, & Machado (2005) las competencias laborales implican conocimientos, habilidades y destrezas válidas para un gran número de posiciones y funciones de la vida laboral y social, y se aplican en la superación de exigencias a lo largo de la vida, ya sea en lo laboral, lo social o lo cultural. Las competencias también incluyen conocimientos que van de lo simple a lo complejo, valores, procesos cognoscitivos, destrezas y la integridad de cada uno de ellos.

En ese orden de ideas, la competencia es entonces la respuesta y adaptación de una organización a los cambios que se dan en el contexto; y tales cambios están fundamentados en la adecuación a modelos de gestión que se basan en transformaciones de valores y la estimulación de la creatividad, la optimización del conocimiento y la participación en la toma de decisiones, ya que se considera la única forma eficaz y eficiente de satisfacer las demandas de sus clientes aportándoles satisfacción en el intercambio.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**<sup>15-16</sup>

- ⊕ **Análisis de cargo.** Procedimiento en el cual se determinan los deberes y tipo de personas que se necesita para un puesto. Los datos que arroje el análisis se utilizaran para la descripción de un cargo. El análisis de cargo está orientado a los aspectos extrínsecos, es decir establece los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes. Este se trabaja después que se han detallado los aspectos intrínsecos y se pasa a analizar el cargo con relación a los aspectos extrínsecos.

---

<sup>15</sup> Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los empleos públicos Colombianos- DAFP-ESAP

<sup>16</sup> URBANO Mariella, 2011. *Descripción de cargos*. Caracas, Venezuela



- ⊕ **Cargo.** Reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama. Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Se aplica a un empleo y a la persona que lo ejerce. Por ejemplo cargo de gerente como puesto de trabajo y el gerente que ejerce ese cargo. Hay cargos gerenciales en empresas, cargos docentes, cargos administrativos, cargos eclesiásticos, cargos militares, cargos ejecutivos, etcétera. El que ocupa un cargo se hace responsable de su buen desempeño. También se usa la palabra cargo como responsable de un área, actividad, persona o cosa: “Juan está a cargo de la sección cocina”, “los padres tienen a los hijos a su cargo”, porque cargo en general apunta a responsabilidad.
  
- ⊕ **Competencias funcionales.** “Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:
  - a. Criterio de Desempeño. Actividad de trabajo en la que se desglosa un elemento de competencia laboral, expresada como un resultado crítico de trabajo que se espera lograr y la calidad de ese resultado. Se define como los resultados que se deben alcanzar mediante las actividades de trabajo y que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño laboral.
  - b. Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo y que se relacionan directamente con el saber técnico asociado con las funciones del cargo.
  
- ⊕ **Competencias laborales.** Este es un concepto de gestión de talento humano contemporáneo, el cual se refiere a la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el funcionario de la Procuraduría General de la Nación.

- ⊕ **Competencias.** Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el funcionario de la Procuraduría General de la Nación.
  
- ⊕ **Descripción de cargo.** Proceso que enumera las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que los diferencian de los demás que existen en la empresa. En la enumeración de las atribuciones detalladas de tareas del cargo se define (qué hace el ocupante); la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace); los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). La descripción del cargo siempre está orientada hacia los aspectos (intrínsecos) personales e individuales y/o específicos de los cargos.
  
- ⊕ **Diferencia entre cargo y puesto de trabajo.** *El puesto de trabajo* determina el Rol (conjunto de actividades, aptitudes, capacidades, conocimiento) que las personas ejercen en una organización. *El cargo* son todas las actividades, deberes y responsabilidades que realiza esa persona ubicada en un puesto en la empresa.
  
- ⊕ **Manual de funciones y de competencias laborales.** Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones, las competencias laborales y los requerimientos exigidos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de una organización. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos que hacen parte de la institución o empresa.
  
- ⊕ **Perfiles de cargo.** Existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las organizaciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. Definir los perfiles de cargo es conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un

cumplimiento satisfactorio de las tareas: *nivel de estudios, experiencia, características personales*, etc. En una empresa se pueden definir los perfiles de cargo con base en las competencias, teniendo en cuenta los procesos, los conocimientos requeridos, la experiencia exigida, los riesgos laborales y los indicadores de desempeño. Si la empresa está estructurada por procesos, la descripción de los cargos serán basadas en ellos y se tendrá en cuenta las competencias técnicas y personales que son necesarias para que los ocupantes desempeñen adecuadamente las responsabilidades.

⊕ **Puesto de trabajo.** Conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse. Se puede decir que es un punto de encuentro entre una posición que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional y un nivel profesional que se refiere a competencia, formación y remuneración.

## 2.5 MARCO LEGAL<sup>17</sup>

Los decretos leyes 770 y 785 de 2005, establecen los criterios y la obligatoriedad para definir e incorporar en los manuales específicos de funciones y requisitos las competencias laborales mínimas, para los diferentes empleos públicos de las entidades del orden nacional y territorial, en sus sectores central y descentralizado.

En desarrollo de estas disposiciones, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2539 de Julio 22 de 2005, “*Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 entidades de 2005*”, donde se fijan las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos y las comportamentales mínimas que corresponden por cada nivel jerárquico.

---

<sup>17</sup>Consultado en la pág.: [http://turbacolibivar.gov.co/apcafiles/Manual\\_de\\_Funciones\\_y\\_Competicencias\\_Laborales\\_1.pdf](http://turbacolibivar.gov.co/apcafiles/Manual_de_Funciones_y_Competicencias_Laborales_1.pdf)

De la misma manera, el Decreto 2539 de 2005 determina los criterios de obligatorio cumplimiento para definir las competencias funcionales de los empleos. Algunos de estos criterios son de inmediata aplicación, mientras que otros serán en un mediano plazo.

Es indispensable que las autoridades nominadoras de las entidades del orden nacional y territorial y los jefes de las unidades de personal o quienes hagan sus veces, obligadas legalmente a ello por lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, procedan en lo pertinente a dar aplicación a las disposiciones legales mencionadas y a lo dispuesto en el Manual.

Ahora bien, la Ley 181 de 1995 creó el Sistema Nacional del Deporte, como un conjunto de organismos articulados entre sí, para establecer el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física; por lo tanto el recurso humano de cada una de estas entidades que impulsan el deporte en los municipios deberán contar con una serie de competencias laborales que les permita prestar un servicio con calidad, para lo cual es relevante elaborar un manual de funciones que les sirva de guía para ejecutarlas de manera eficiente.

### 3. DIAGNÓSTICO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TÚRBACO (IMDERT)

En este capítulo se realiza un diagnóstico a través de la Matriz DOFA con el propósito de identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del IMDERT, las cuales se tendrán en cuenta a la hora de elaborar el manual de funciones.

Ahora bien, cualquier tipo de empresa no importa su tamaño, está expuesta a factores intrínsecos y circunstanciales del medio y del mercado en que se mueve, de ahí que tenga ciertas oportunidades y amenazas externas, sin desconocer además las fortalezas y debilidades internas la cuales se pueden ordenar para proponer estrategias y alternativas viables. En consecuencia, observar los factores internos y externos es clave para cualquier empresa ya que es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA, por cuánto requiere de un acierto sólido y bien argumentado.

#### 3.1 MATRIZ DOFA DEL IMDERT

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Es una entidad descentralizada con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente.</li><li>⊕ El talento humano del Instituto tiene una filosofía clara de servidor público.</li><li>⊕ El mayor número de los funcionarios del IMDERT están ubicados en el área de deporte y recreación, debido a que el deporte y la recreación son el sentido de existencia de este instituto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Por ser una entidad del estado de orden municipal, tiene la potestad para presentar proyectos y gestionar recursos adicionales a los municipales, es decir, a nivel departamental y nacional.</li><li>⊕ Cuenta con un buen equipo de trabajo e idóneo para desempeñar cada cargo.</li></ul>

## DEBILIDADES

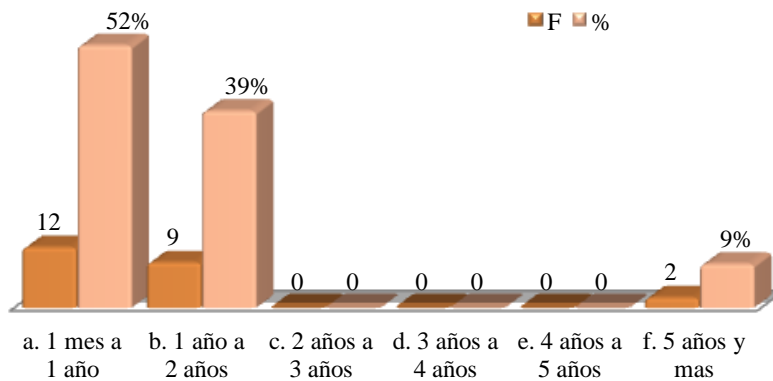
## AMENAZAS

- ⊕ No cuenta con un manual de funciones para todos sus empleados.
  - ⊕ Existe un centralismo en la Dirección general, por lo tanto no se cumple el organigrama en cuanto a la dependencia de los cargos.
  - ⊕ El pago del salario a los empleados del IMDERT es retrasado e impuntual.
  - ⊕ Los recursos (locativos, materiales y equipos) necesarios para el buen desempeño de cada cargo que el IMDERT les proporciona a sus funcionarios son insuficientes
  - ⊕ No existe un manual de inducción ni un proceso establecido para el ingreso de los empleados al IMDERT
  - ⊕ Horario laboral no definido
- ⊕ No realiza capacitaciones para sus funcionarios.
  - ⊕ No se toman decisiones sin la presencia del Director General en el IMDERT.
  - ⊕ Hay funcionarios que desempeñando el mismo cargo tienen más responsabilidades y compromisos que otros.
  - ⊕ Se presenta con frecuencia duplicidad de funciones en cargos similares

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se hace el levantamiento de la información para determinar las funciones propias de cada cargo, con el propósito de dar cumplimiento a este proceso, se manejaron dos técnicas de investigación: el trabajo de campo y las entrevistas con los funcionarios del IMDERT.

**Figura 3. Tiempo laborado en el IMDERT**

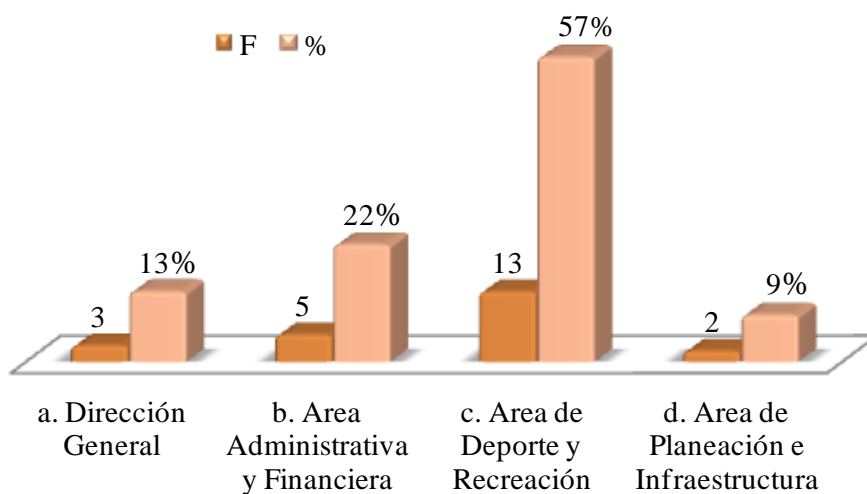


Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se evidencia en la figura 3 que el 52% de los funcionarios del IMDERT llevan laborando de 1 mes a 1 año de servicio, lo que quiere decir que el Instituto está conformado con personal prácticamente nuevo, esto se explica porque siendo una entidad pública, del orden local, y que se ve afectada por los cambios de gobierno, la mayoría de su planta de personal está conformada por empleados con contratos de orden de prestación de servicios (OPS).

El 39% de los funcionarios se ubican entre 1 año y 2 años de labores en el IMDERT, aquí se encuentran ubicados empleados de libre nombramiento y remoción como el director general y los directores de cada dependencia y el 9% que es el porcentaje más bajo donde se ubican los empleados que están en carrera administrativa.

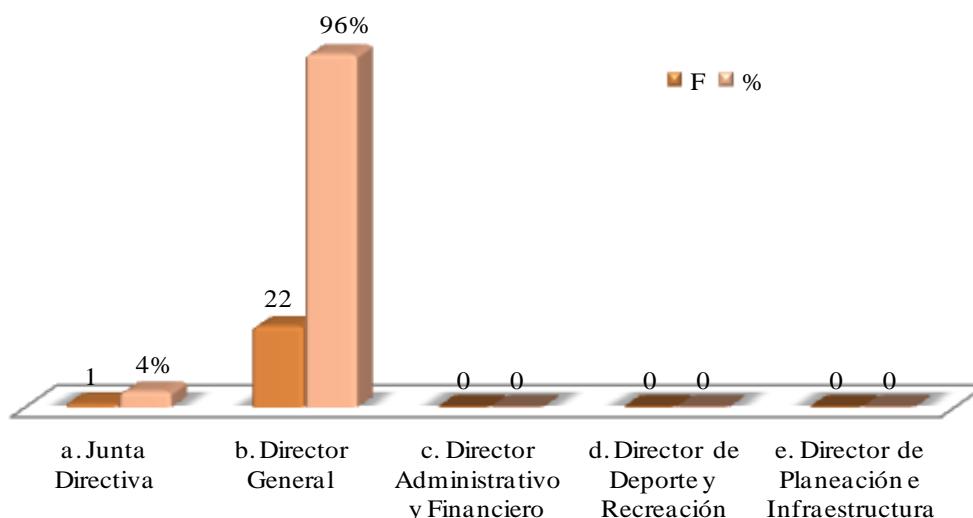
**Figura 4. Áreas de dependencia**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se observa en la figura 4 que el 57% de los funcionarios del IMDERT dependen del Área de Deporte y Recreación, lo que quiere decir que es el área más fortalecida debido a que el deporte y la recreación son el sentido de existencia de este instituto; el 22% de los funcionarios se ubican en el Área Administrativa y Financiera y el 9% que es el porcentaje más bajo donde se ubican los empleados que dependen del Área de Planeación e Infraestructura.

**Figura 5. Cargo del jefe inmediato**



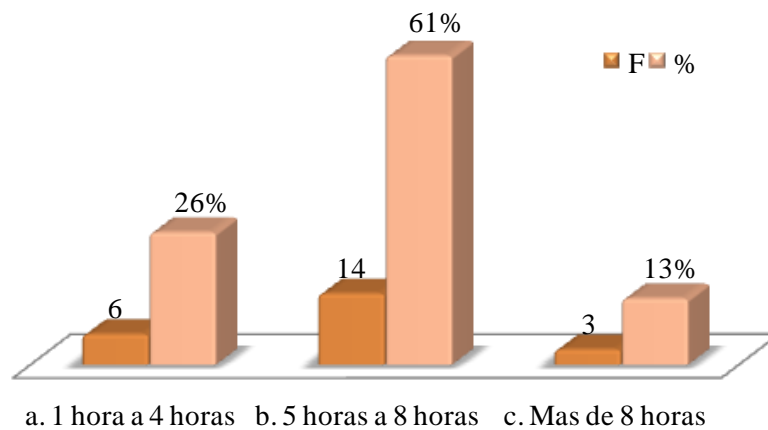
Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT



Se evidencia en la figura 5 que el 96% de los funcionarios del IMDERT identifican al Director General como su jefe inmediato, lo que refleja un centralismo de autoridad en el en Director General el Instituto, afectando el funcionamiento ideal del instituto, ilustrado en el organigrama, cuando este se encuentra ausente, ya que hay demora e ineficiencia en los procesos.

El 4% identifica a la junta directiva como su jefe inmediato, donde se ubica solo el Director General.

**Figura 6. Jornada laboral**

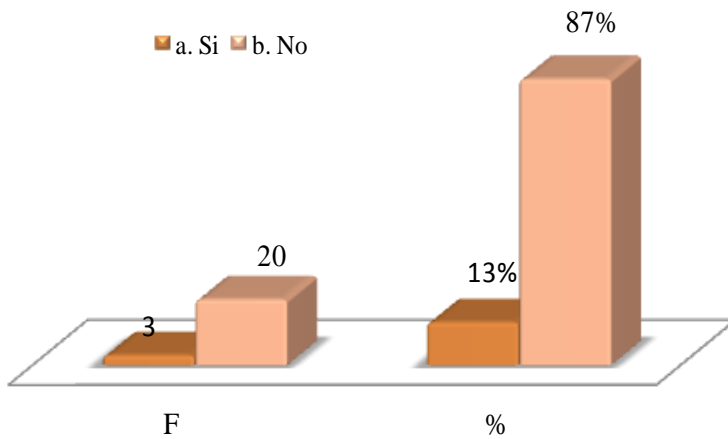


Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Nótese en la figura 6, que el 61% de los funcionarios del IMDERT tienen una jornada laboral de 5 horas a 8 horas, el 26% de los funcionarios se ubican entre 1 hora a 4 horas de jornada laboral en el IMDERT, lo que quiere decir que el Instituto no tiene una jornada laboral definida y establecida para todos sus empleados.

El 13% de los funcionarios tiene una jornada laboral de más de 8 horas, esto se explica porque hay empleados con cargos iguales o similares que tienen más responsabilidades y compromisos que otros.

**Figura 7. Le hicieron inducción al ingresar a la empresa**

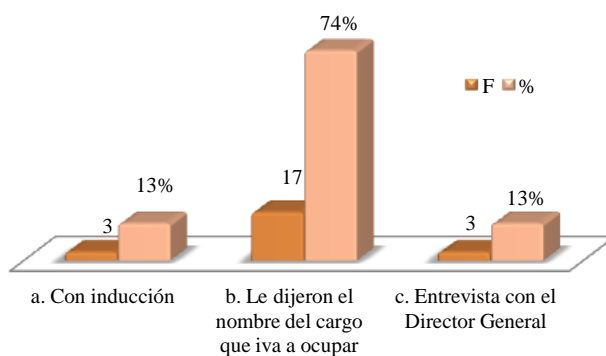


Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Como se observa en la figura 7, el 87% de los funcionarios del IMDERT no le hicieron inducción al ingresar, lo que muestra una gran falencia en el Instituto, ya que no existe un proceso de inducción establecido para aplicar a todos sus empleados, que permita brindarles información del Instituto y del cargo a desempeñar a estos.

Al 13% de los funcionarios si le hicieron inducción al ingresar al IMDERT, en e4ste porcentaje se encuentran ubicados empleados de carrera administrativa como el tesorero.

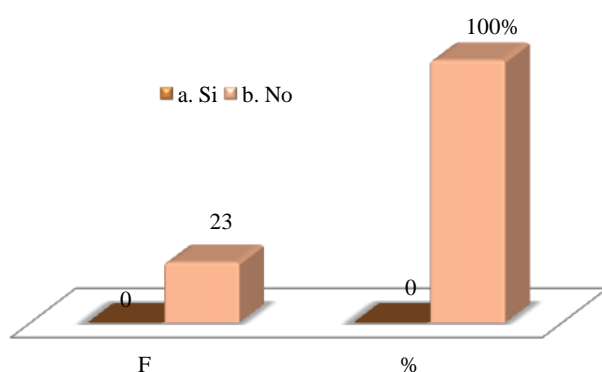
**Figura 8. Como fue el protocolo a su ingreso al IMDERT**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se puede notar en la figura 8 que a el 74% de los funcionarios del IMDERT al ingresar, solo le dijeron el nombre del cargo que iban a ocupar, al 13% los entrevisto el Director General y al resto de los funcionarios que ocupan solo un 13% de los funcionarios del IMDERT le hicieron inducción, esto quiere decir que en el Instituto no existe un proceso de inducción establecido para cada empleado que ingresa, los funcionarios entran desubicados y mientras se adaptan a las funciones y responsabilidades de su cargo tiende a haber ineficiencia en los procesos cotidianos del Instituto.

**Figura 9. Conoce Ud. si existe un manual de funciones para todos los empleados**



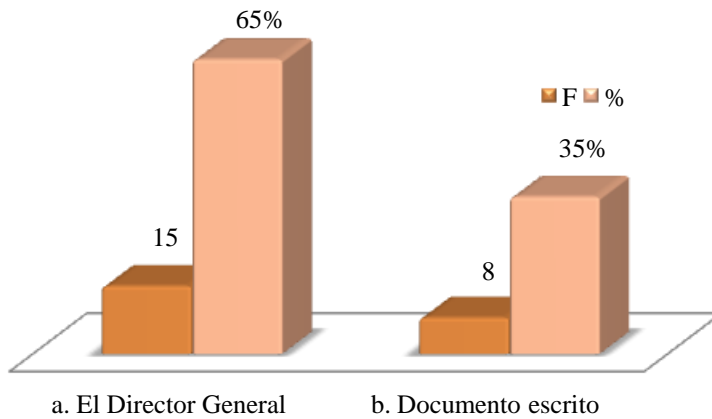
Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se evidencia en la figura 9, que el 100 % de los funcionarios del IMDERT no conocen la existencia de un manual de funciones en el Instituto para todos sus empleados, lo que quiere decir que en el Instituto no existe un marco de referencia donde se constituya el quehacer cotidiano, las funciones, responsabilidades y competencias de cada empleado, ya que su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden organizacional.

En el gráfico 10 de la página siguiente se puede evidenciar que al 65% de los empleados del IMDERT, al ingresar al Instituto, quien le asigno sus funciones fue el Director General, lo que revela la inexistencia y la necesidad de contar con un manual de funciones basado en competencias para todos sus empleados, puesto que hoy por hoy, la aplicación del modelo de competencias laborales es obligatoria para todas las entidades

públicas, además, todas las certificaciones de calidad ISO, OHSAS, etc., lo requieren y su uso adecuado mantiene un orden organizacional.

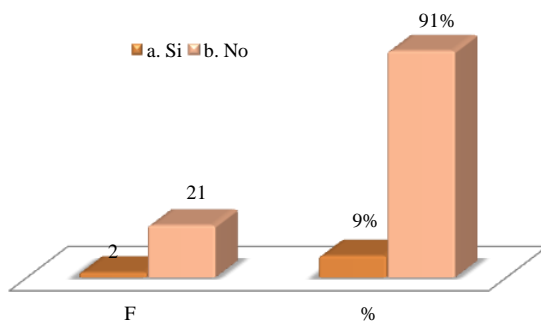
**Figura 10. Quién le asignó las funciones a su ingreso a la Institución**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Asimismo, el 35% de los empleados de Instituto, le asignaron sus funciones por medio de un documento escrito, específicamente contenidas en el contrato laboral, siendo este documento la herramienta no adecuada para la asignación de las funciones de un empleado al ingresar a una empresa.

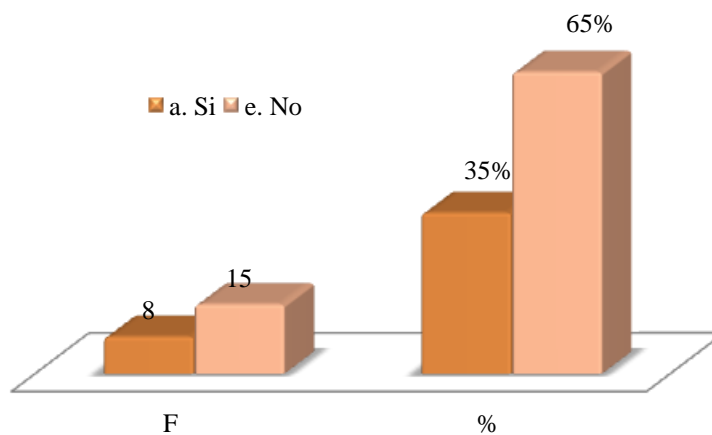
**Figura 11. Sabe Ud. si existe en el IMDERT puestos iguales al suyo**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se evidencia en la figura 11 que el 9% de los empleados del IMDERT manifestaron que existen cargos iguales al suyo, esto quiere decir que las funciones, responsabilidades y compromisos deben ser iguales para cargo igual en el instituto, pero lo que manifestaron verbalmente estos empleados por medio del trabajo de campo que realice al aplicar la entrevista donde estuvieron contenidas estas preguntas, fue que en cargos iguales la carga laboral asignada es más alta para unos que para otros; el 91% que es el porcentaje más alto, manifestó que no existen cargos iguales al suyo.

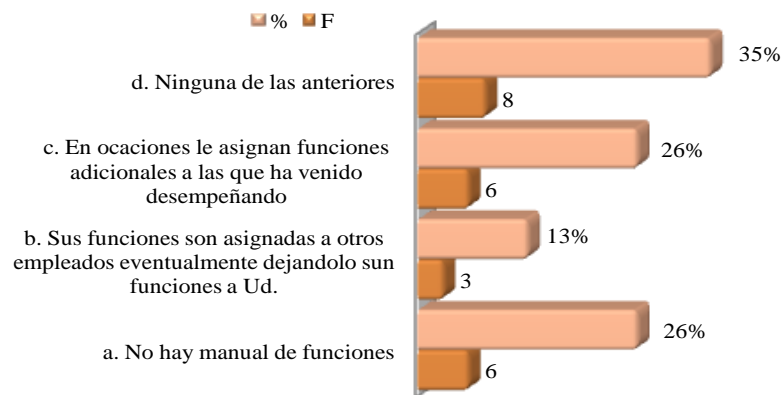
**Figura 12. Identifica Ud. las funciones y competencias laborales requeridas para el cargo.**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se evidencia en la figura 12, que el 65% de los funcionarios del IMDERT identifican las funciones y competencias laborales requerida para el cargo que desempeñan, esta cifra representa más de la mitad de los funcionarios del Instituto, pero no es suficiente, ya que el 35% de los funcionario no identifica las funciones y competencias laborales requeridas para su cargo, lo que quiere decir que el Instituto tiene una gran falencia al no aplicar un proceso de inducción o un adecuado proceso de inducción al ingreso de sus funcionarios, que se ve reflejado en el análisis de este gráfico.

**Figura 13. Razones por las cuales no sabe cuales son sus funciones y competencias requeridas por su cargo.**



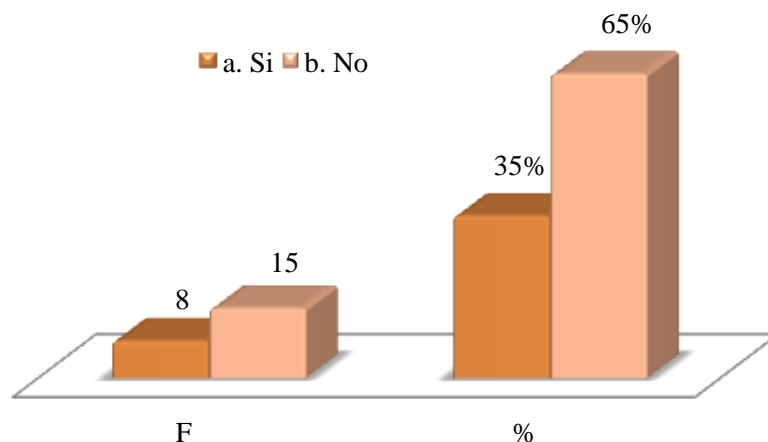
Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

En la figura 13 se puede evidenciar que el 26% de los empleados de IMDERT consideran que una de las razones por las cuales no saben cuáles son las funciones y competencias requeridas por su cargo es que, no hay manual de funciones, en el que estén estipuladas las funciones, competencias laborales, responsabilidades y compromisos de cada cargo.

El otro 26% de los funcionarios consideran que es porque, en ocasiones les asignan funciones adicionales a las que vienen desempeñando, el 13% de los funcionarios consideran que una de las razones es porque, sus funciones son asignadas a otros empleados eventualmente dejándolos sin funciones a ellos, lo que les crea una gran confusión en cuanto a cual son sus funciones realmente y por ende a las competencias que laborales que requieren sus cargos y una desequilibrada carga laboral para algunos empleados en el Instituto.

El 35%, que es el porcentaje más alto, si saben cuáles son las funciones y competencias requeridas para desempeñar sus cargos.

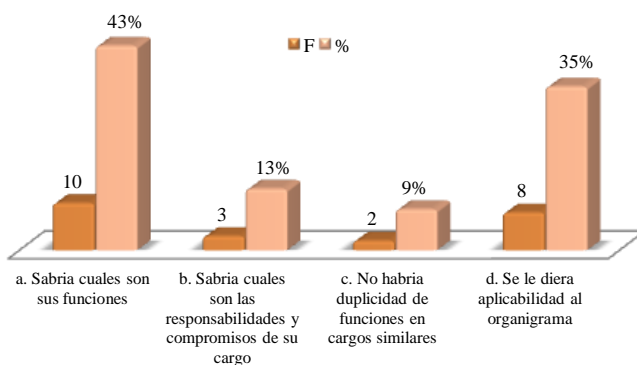
**Figura 14. Sus funciones están alineadas a su cargo**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

En la figura 14 evidencia que el 65% de los funcionarios del IMDERT consideran que las funciones que desempeñan no están alineadas a su cargo, puesto que según versiones verbales de ellos, en ocasiones les asignan funciones adicionales a las que ya vienen desempeñando cotidianamente o en el contrato laboral están plasmadas unas funciones y en la práctica desempeñan otras diferentes. El 35% que corresponde a menos de la mitad de los funcionarios del Instituto, si tienen sus funciones alineadas a sus cargos.

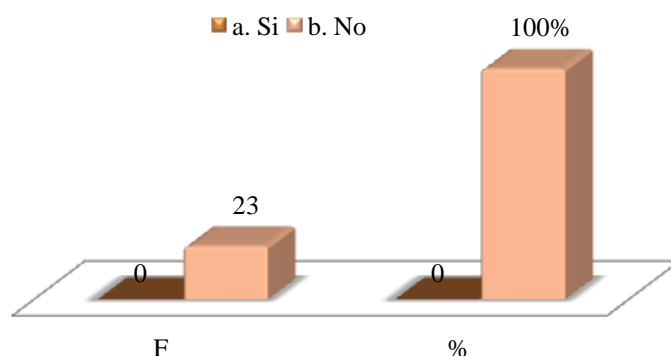
**Figura 15. Importancia de los manuales de funciones en el IMDERT**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

En la figura 15 se puede evidenciar que con respecto a la importancia de los manuales de funciones en el IMDERT el 43% de los funcionarios del Instituto respondió que sabrían cuáles son sus funciones, el 35% respondió que se le diera aplicabilidad al organigrama, el 13% respondió que sabrían cuáles son las responsabilidades y compromisos de cada uno de sus cargos y el 9% respondió que no habría duplicidad de funciones en cargos similares; todas estas razones reflejan la gran necesidad que tiene el Instituto por implementar un manual de funciones para todos sus empleados y darle aplicabilidad en el quehacer diario y la herramienta importante que lo consideran para el buen desempeño de sus cargos los mismos funcionarios del IMDERT.

**Figura 16. Recursos (locativos, materiales y equipos) necesarios para el buen desempeño de los cargos.**

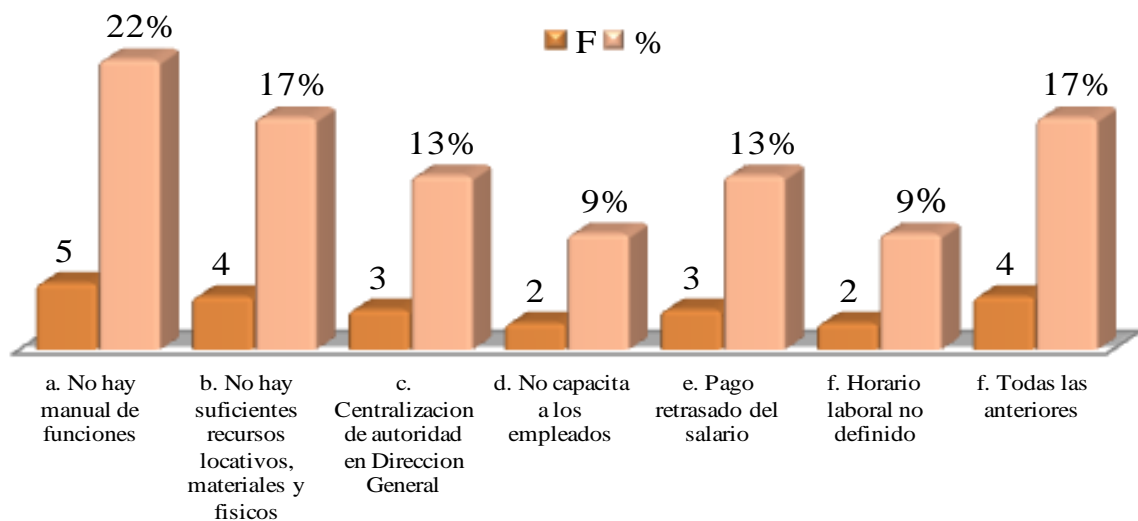


Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

Se evidencia en la figura 16 que al 100% de funcionarios, afirmaron que el IMDERT no proporciona todos los recursos (locativos, materiales y equipos) necesarios para el buen desempeño de sus cargos, lo que quiere decir que no les facilita el espacio y ambiente laboral adecuado para el desempeño óptimo de cada cargo, esto explica porque hay funcionarios que van a cumplir con sus funciones al Instituto “de vez en cuando”, ya que no existe un clima laboral favorable entre los empleados de Instituto, esto se a la falta de recursos y las que existen se encuentran en mal estado y por el afán de cada empleado de cumplir con sus obligaciones laborales se presentan disgustos entre ellos entre una de las cuales se encuentra el calor y el espacio reducido en sus instalaciones.



**Figura 17. Debilidades que impiden el buen desempeño de los cargos y aumenta el grado de desmotivación en el IMDERT**

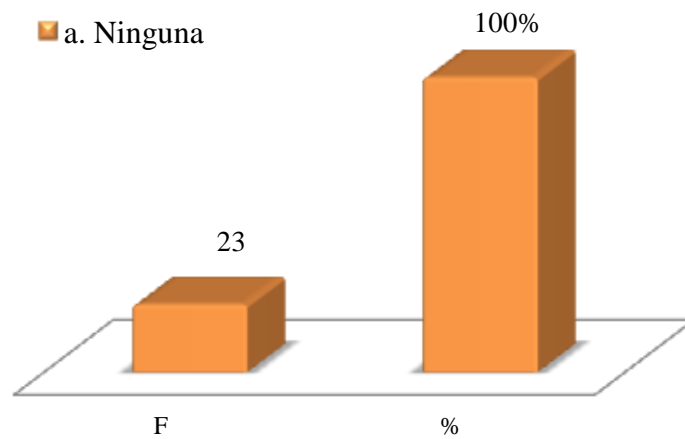


Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

En la figura 17 se ven reflejadas las razones por las cuales los funcionarios del IMDERT consideran debilidades del Instituto y que impiden el buen desempeño de sus cargos, además aumentan su grado de desmotivación.

En consecuencia se observa que los funcionarios le dieron un porcentaje a cada una de esas debilidades así: el 22% manifestó que no hay manual de funciones, el 17% dijo que no hay suficientes recursos locativos, materiales y físicos. Un 13% se inclinó por la centralización de autoridad en Dirección General; no capacita a los empleados con un 9%. El 13% argumentó que siempre el pago es retrasado. El 9% afirmó que el horario laboral no está definido y un 17% considera que sus debilidades se agrupan en todas las anteriormente descritas, lo que indica que las debilidades expuestas por lo empleados afectan el desempeño idóneo y eficiente de las funciones y competencias de cada uno de ellos, esto quiere decir que el Instituto actualmente se está manejando muy mal puesto que según versiones de los empleados falta autoridad, exigencia para con los empleados y gestión ante otros entes territoriales por parte de los directivos, esto suele suceder en algunas instituciones públicas porque la mayoría de las personas que ocupan estos cargos son apadrinadas por políticos, es decir no se miden por su desempeño.

**Figura 18. Fortalezas que tiene el IMDERT y que originan motivación entre sus funcionarios a fin mejoren sus procesos.**



Fuente: Información de los funcionarios del IMDERT

La figura 18 muestra que el 100% de los funcionarios del IMDERT consideran que el Instituto no tiene fortalezas para motivarlos a mejorar sus procesos, esto quiere decir que el IMDERT tiene muchos aspectos por mejorar en aras de contar con una estructura bien organizada, además de brindarle los recursos físicos y humanos necesarios a los empleados, solo de esta manera será posible lograr un buen desempeño en sus procesos y brindar un servicio con calidad y eficiencia a los usuarios, asimismo los funcionarios tienen un mal concepto del Instituto y trabajan por el deber que los asiste como empleados que reciben una paga, pero cero (0%) motivados. En esta figura también se ve muy marcado el descontento e insatisfacción por parte de los mismos.

#### 4. COMPETENCIAS LABORALES PROPIAS DE UN CARGO

En este capítulo se listan y/o establecen las competencias laborales específicas para cargos del sector público que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar el manual de funciones del IMDERT en aras de mejorar sus procesos.

Ahora bien, es importante no perder de vista que en la vida cotidiana, incluso en los ámbitos diferentes al laboral, las competencias no aparecen desagregadas, sino que las situaciones les exigen a las personas poner en juego en un determinado momento una o varias de ellas o simultáneamente. Además están dirigidas a la formación en áreas de ocupación determinadas; pueden ser desarrolladas por cualquier tipo de empresa y de persona.

Teniendo en cuenta lo anterior y el concepto de competencias laborales, las cuales comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los funcionarios en una organización se desempeñen con eficiencia y como seres productivos, por lo tanto se establecen las siguientes competencias para el IMDERT

**Tabla 2. Competencias laborales**

<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>
<b>a. Personales.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Orientación ética</b></li><li>▪ <b>Dominio personal</b></li><li>▪ <b>Inteligencia emocional</b></li><li>▪ <b>Adaptación al cambio</b></li></ul>	Comportamientos y actitudes esperados en los ambientes Productivos.
<b>b. Intelectuales.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Toma de decisiones</b></li><li>▪ <b>Creatividad</b></li><li>▪ <b>Solución de problemas</b></li><li>▪ <b>Atención</b></li></ul>	Procesos de pensamiento que el trabajador debe usar con un fin determinado.

Competencias	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memoria</li> <li>▪ Concentración</li> </ul>	
<p><b>c. Interpersonales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Manejo de conflictos</li> <li>▪ Capacidad de adaptación</li> <li>▪ Proactividad</li> </ul>	<p>Necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros.</p>
<p><b>d. Organizacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la información</li> <li>▪ Orientación al servicio</li> <li>▪ Referenciación competitiva</li> <li>▪ Gestión y manejo de recursos</li> <li>▪ Responsabilidad ambiental</li> </ul>	<p>Habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa.</p>
<p><b>e. Tecnológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar, transformar, innovar procedimientos</li> <li>▪ Usar herramientas informáticas</li> <li>▪ Crear, adaptar, apropiar, manejar, transferir tecnologías.</li> </ul>	<p>Permiten a los trabajadores el manejo posible de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.</p>
<p><b>f. Orientación al logro/ orientación a resultados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esfuerzo por superarlo,</li> <li>▪ Orientación a resultados,</li> <li>▪ Competitividad</li> <li>▪ Innovación.</li> </ul>	<p>Preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia.</p>
<p><b>g. Orientación al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación a ayudar y servir al ciudadano</li> </ul>	<p>Deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Focaliza esfuerzos descubriendo y satisfaciendo las necesidades de los usuarios.</p>

Competencias	Descripción
<p><b>h. Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entiende y valora posturas distintas o puntos de vista encontrados.</b></li> <li>▪ <b>Adapta su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera cambiar.</b></li> </ul>	<p>Habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto.</p>
<p><b>i. Compromiso con la Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Alinea su propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales.</b></li> </ul>	<p>Habilidad individual y voluntaria de actuar en forma tal para promover metas y cumplir con la misión de la organización.</p>
<p><b>j. Transparencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conductas de integridad y ética profesional</b></li> </ul>	<p>A nivel organizacional e individual permite a la Administración Pública, cumplir y gestionar su misión de prestadora de servicios al ciudadano, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes.</p>

## 5. MANUAL DE FUNCIONES DEL IMDERT

En este capítulo se elabora el manual de funciones del IMDERT, teniendo en cuenta las necesidades de la Institución, para asignar correctamente las funciones, responsabilidades y competencias específicas de cada cargo.

### 5.1 METODOLOGIA MANEJADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para elaborar el manual se siguieron los siguientes pasos:

1. **Se identificó y/o clasificó cada puesto de trabajo:** se dio la denominación al cargo y el respectivo nombre al puesto de trabajo, se estableció la dependencia jerárquica, el número de puestos iguales en la institución, el número de trabajadores en ese puesto, el nivel al que pertenece, nivel de conocimiento o estudios requeridos, nivel de experiencia y el grado de movilidad, por cuanto es un estamento del estado y/o de la gestión pública.
- II. Objetivos del cargo.** Se expresó el propósito del cargo.
- III. Descripción de las funciones y/o tareas propias del cargo:** se hizo una descripción de las funciones propias del cargo.
- IV. Responsabilidades, contribuciones individuales y compromisos del cargo (criterios de desempeño):** se establecen en este punto del manual las responsabilidades y contribuciones propios del cargo.
- V. Competencias y conocimientos esenciales del cargo:** se determinan los conocimientos intelectuales y las competencias específicas del cargo necesarios para el cargo en ejercicio de sus funciones.
- VI. Nivel de experiencia y formación requerida para el cargo:** aquí se establece la experiencia práctica propia del cargo, al igual que los estudios requeridos para el cargo.
- VII. Condiciones de trabajo:** en este punto se estipula el entorno o escenario seguro en que se deben cumplir las funciones de cada cargo, se listan además los equipos, útiles y materiales que requiere el puesto de trabajo para un desempeño eficiente, al igual que el nivel de stress y de presión que requiera el cargo.

**RESOLUCION \_\_\_\_ DE \_\_\_\_**

**Miércoles 12 de Noviembre**

**POR LO CUAL ESTABLECE EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES PROPUESTO PARA LOS DIFERENTES EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO “IMDERT”.**

El **DIRECTOR GENERAL**, en ejercicio de las facultades que le confiere los artículos 13, 28 y 29 del Decreto Ley 785 de 2005, Ley 909 de 2004 y sus Decretos Reglamentarios y

**CONSIDERANDO:**

1. Que la Ley 909 de 2004 establece normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
2. Que el Decreto 785 de 2005 establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
3. Que el Decreto 2539 de 2005 establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.
4. Que por el compromiso de constante mejoramiento que adquirió la alta Dirección del Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbacko se hace necesario la implementación del Manual específico de funciones y competencias laborales.

## **RESUELVE:**

**ARTICULO PRIMERO:** Adoptar el siguiente Manual de Funciones, requisitos mínimos y Competencias Laborales del Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Túrbaco a los cargos de planta del Instituto.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Los requisitos de que trata la presente resolución no podrán ser disminuidos sin embargo de acuerdo con la jerarquía, las funciones y las responsabilidades de cada empleo podrán compensarse aplicando las equivalencias señaladas en el Decreto 785 de 2005.

**ARTICULO TERCERO:** En lo no regulado específicamente por la presente resolución se aplicará lo dispuesto por la Ley 909 de 2004 y los Decretos 785 del 17 de Marzo de 2005, 2539 del 22 de Julio de 2005, así como en las demás normas que los modifiquen o los adicionen.


**ARTICULO CUARTO:** La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones anteriores que le sean contrarias.

## **COMUNÍQUESE Y CUMPLASE**


Dada en Túrbaco - Bolívar, a los Doce (12) días del mes de noviembre de Dos mil trece (2013).

**JHON BETTER ALCALA  
DIRECTOR GENERAL  
IMDERT**




	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Director General</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 1 de 9</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Directivo General de libre nombramiento y remoción.
<b>Denominación del Empleo:</b>	Director General
<b>Código:</b>	050
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Dirección General
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Promover la formulación, coordinación y ejecución de planes, programas, y proyectos para el fomento y desarrollo del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física de conformidad con la Ley y el Plan de Desarrollo.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la representación legal del Instituto Municipal de Deporte y Recreación.</li> <li>2. Organizar, Dirigir y Controlar las actividades del Instituto Municipal de Deporte y Recreación necesarias para su funcionamiento.</li> <li>3. Asegurar el cumplimiento de las orientaciones y decisiones de la Junta Directiva.</li> <li>4. Coordinar la elaboración del Plan local de deportes, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar.</li> <li>5. Elaborar los planes y proyectos locales, el plan sectorial de desarrollo y el plan de inversiones correspondientes que deba incluir en el plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.</li> <li>6. Elaborar el Presupuesto Anual y los acuerdos mensuales de gastos y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.</li> <li>7. Presentar a consideración de la Junta Directiva y es Consejo Municipal un informe anual de las labores del Instituto según su objetivo, que incluya la rendición de cuenta del ejercicio y la ejecución presupuestal correspondiente.</li> <li>8. Expedir los actos administrativos, ejecutar las operaciones y celebrar los contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de las decisiones de la Junta Directiva y el cumplimiento de su objeto y funciones. Según la Ley y los estatutos.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Director General</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 2 de 9</b>

<p>9. Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el Instituto Municipal de Deporte y Recreación, su funcionamiento y objetivo y establecer los sistemas de control interno a que se refiere el artículo 88 de la Ley 181 de 1995 y demás concordantes.</p> <p>10. Nombrar y remover libremente los empleados del Instituto.</p> <p>11. Las demás que asignen las normas legales, la Junta Directiva y los estatutos.</p>
<b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b>
<p>1. Manejo de planes, programas y políticas del desarrollo Institucional que respondan a las necesidades integrales del Instituto.</p> <p>2. Ejecutar los programas para la iniciación, la formación, el fomento y masificación del deporte, responden a las tareas o funciones ejecutadas para tal fin.</p> <p>3. Dar apoyo técnico y económico requerido por los organismos deportivos y demás empresas públicas y privadas que tienen que ver con el deporte responden a los planes y programas.</p>
<b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b>
<p>Innovación, empatía, toma de decisiones, capacidad de negociación, honestidad, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.</p>
<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Gestión Administrativa. Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Formulación, Evaluación y Gerencia de proyectos. Presupuesto Público. Conocimiento del entorno socioeconómico. Plan Nacional de Desarrollo. Conocimientos en Manejo de Recurso Humano.</li> <li>– <b>Personales:</b> Orientación ética, justo, fácil para adaptarse a los cambios. Autocontrol</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> toma de decisiones, creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, alto nivel de retentiva y concentración.</li> </ul>

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Director General</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 3 de 9</b>

#### **VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO**

- **Interpersonales:** facilidad para trabajar y comunicarse con su equipo de trabajo, liderazgo, negociación y manejo de conflictos, Proactivo.
- **Otras competencias esenciales para el cargo:** Comprensión de lectura y lenguaje, orientación al servicio, gestión y manejo de recursos, Identificar, transformar, innovar procedimientos, manejo de tecnologías, orientación al logro y a resultados, competitivo, innovador, orientación y ayuda al usuario, flexible, flexible y comprometido con la organización, transparente, Informática básica.

#### **VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO**

- Título profesional universitario preferiblemente Abogado o Administrador
- 1 año de experiencia en cargos similares al cargo que desempeña como Director.

#### **VIII. CONDICIONES DE TRABAJO**

- Buena luz y ventilación
- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS
- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica
- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica  
Teléfono y celular.

Observaciones:


Responsable:

Firma:


\_\_\_\_\_

Fecha:

Día	Mes	Año

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Asesor Jurídico</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 4 de 9</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Asesor externo
<b>Denominación del Empleo:</b>	Asesor Jurídico
<b>Código:</b>	105
<b>Grado:</b>	03
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Dirección General
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Asistir y asesorar al Instituto municipal en los aspectos jurídicos y legales con las, funciones y procesos desarrollados por la misma para salvaguardar los intereses institucionales y la gestión de la alta dirección.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular y proponer las políticas sobre los aspectos jurídicos y legales del <b>IMBERT</b>, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>2. Asesorar a la directiva general y a las demás unidades orgánicas del <b>IMBERT</b>, sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes.</li> <li>3. Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucionales que se publiquen, debiendo absorber las consultas correspondientes.</li> <li>4. Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende (Ejercer y/o supervisar el patrocinio de los procesos judiciales, los procedimientos administrativos o de otra índole que sea parte el instituto IMBERT).</li> <li>5. Asesorar e informar oportunamente sobre asunto jurídico legal y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de las unidades orgánicas.</li> <li>6. Las demás funciones asignadas por la Dirección General, de acuerdo con el nivel, la naturaleza, y el área de desempeño del cargo.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Asesor Jurídico</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 5 de 9</b>

#### **IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO**


1. Asesorar en la formulación y propuesta de políticas, sobre aspectos jurídicos y legales del Instituto, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias que se realizan en cumplimiento de la normatividad vigente.
2. Elaboración de estudios jurídicos y emisión de los correspondientes conceptos se realizan una vez sea solicitado por cada área interesada y en concordancia con la normatividad vigente.
3. Procedimientos administrativos y legales y la asesoría en las etapas de formación, ejecución y extinción del vínculo contractual, se realizan de una manera oportuna y dentro de los términos establecidos.
4. Asistencia y representación Institucional se realiza mediante acto administrativo o poder conferido por la Dirección General.
5. Asesorar a la administración en lo concerniente a la aplicación de las Normas en el control interno de conformidad, con las disposiciones Legales vigentes.
6. Preparar los mecanismos adecuados para la correcta evaluación y seguimientos de los objetivos del instituto.
7. Evaluar la aplicación de técnicas y mecanismos administrativos, fiscales presupuestales y financieros en el instituto con el fin de que la gestión sea clara y transparente, haciendo seguimiento y control a los diferentes procesos que se desarrollan en el Instituto.
8. Velar por que los sistemas de información y comunicaciones del instituto funciones adecuadamente.
9. Realizar auditorías Administrativas, Financieras y Contables

#### **V. HABILIDADES DEL CARGO**

Innovación, empatía, honestidad, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo, vigilar y asesorar el cumplimiento de las normas y objetivos institucionales.

#### **VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO**

- **Organizacionales:** Conocimientos en normatividad relacionada con la gestión fiscal y, en contratación administrativa, Conocimientos en Ley de empleo público y Control disciplinario interno, conocimientos en disposiciones y legales vigentes sobre control interno, Conocimiento del enfoque integral de procesadores de texto, bases de datos. Orientación al ciudadano, transparencia.

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Asesor Jurídico</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 6 de 9</b>

- **Personales:** Orientación ética, imparcialidad, dominio personal, autocontrol.
- **Intelectuales:** Comunicación, manejo de conflicto, atención, memoria y concentración.
- **Otras competencias:** Comprensión lectora y lenguaje, identificar, transformar, innovar procedimientos, manejo de tecnologías, orientación al logro y, a resultados, orientación al usuario, flexibilidad y transparencia, Informática básica.

**VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO**

- Título profesional universitario preferiblemente Abogado
- 1 año de experiencia en cargos similares como Asesor Jurídico


**VIII. CONDICIONES DE TRABAJO**

- Buena luz y ventilación
- Seguridad Social: ARS – ARP
- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica
- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica Teléfono y celular.


Observaciones:

Responsable:

Firma:  <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/>	Fecha: <table border="1" style="margin-left: 20px; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b> <b>INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT</b> <b>Secretaria General</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 7 de 9</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Denominación del Empleo:</b>	Secretaria General
<b>Código:</b>	440
<b>Grado:</b>	07
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Dirección General
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Desarrollar acciones correspondientes a recibir, procesar, analizar y proteger información de la Dirección y del Instituto, reportes, documentos y registros para la efectiva gestión de la entidad y de la propia persona, desarrollar actividades de coordinación del archivo del Instituto y ejecutar las actividades administrativas que conlleven a la buena atención tanto del cliente interno como externo y respuesta a sus peticiones o quejas. Colaborar con su aporte a las labores de apoyo administrativo y asistencial que requiere el Director y el grupo de trabajo de la Dirección General</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la organización de la documentación interna del IMBERT.</li> <li>2. Colaborar con la recepción. Recibir y enviar correspondencia.</li> <li>3. Elaborar Informes de Gestión trimestrales, sin perjuicios de los Informes especiales.</li> <li>4. Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.</li> <li>5. Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.</li> <li>6. Realiza y recibe llamadas telefónicas.</li> <li>7. Actualiza la agenda de su superior.</li> <li>8. Toma mensajes y los transmite.</li> <li>9. Atiende y suministra información, personal de la Institución y público en general.</li> <li>10. Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.</li> <li>11. Convoca a reuniones de la unidad.</li> <li>12. Archiva la correspondencia enviada y/o recibida actualiza el archivo de la unidad.</li> <li>13. Velar por el suministro de materiales de oficina de la unidad.</li> <li>14. Manejar y mantener al día agendas, directorios, tarjetero.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Secretaria General</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 8 de 9</b>

<p><b>IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b></p> <p>15. Apoyar en la organización de la documentación interna del IMBERT.</p> <p>16. Colaborar con la recepción. Recibir y enviar correspondencia.</p> <p>17. Elaborar Informes de Gestión trimestrales, sin perjuicios de los Informes especiales.</p> <p>18. Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.</p> <p>19. Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.</p> <p>20. Realiza y recibe llamadas telefónicas.</p> <p>21. Actualiza la agenda de su superior.</p> <p>22. Toma mensajes y los transmite.</p> <p>23. Atiende y suministra información, personal de la Institución y público en general.</p> <p>24. Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.</p> <p>25. Convoca a reuniones de la unidad.</p> <p>26. Archiva la correspondencia enviada y/o recibida actualiza el archivo de la unidad.</p> <p>27. Velar por el suministro de materiales de oficina de la unidad.</p> <p>28. Manejar y mantener al día agendas, directorios, tarjetero.</p>
<p><b>V. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b></p> <p>1. Clasifica los documentos recibidos y radicarlos diariamente para el trámite pertinente.</p> <p>2. Distribuye la correspondencia diariamente de acuerdo con los procedimientos establecidos.</p> <p>3. Cooperar en la orientación y asesoramiento de procesos administrativos del despacho.</p> <p>4. Manejo del archivo central del Instituto que responde a los procedimientos establecidos de custodia, traslado y préstamo de documentos.</p>
<p><b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b></p> <p>Administración documental; normatividad documental; marco legal institucional; servicio al cliente; manejo de procesadores de texto; comprensión de lectura y lenguaje; informática básica; redacción.</p>



	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Secretaria General</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 9 de 9</b>

#### **VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO**

- **Organizacionales:** Ley del Deporte, Gestión Administrativa. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública.
- **Personales:** Ética, honestidad, empatía, respeto, tolerancia, organizada.
- **Intelectuales:** Creativa, buen nivel de concentración, alto nivel de atención y retentiva.
- **Otras competencias:** Comprensión lectora y del lenguaje, cumplimiento de procedimientos, buen manejo de tecnologías y paquete de office, disposición al logro y resultados, orientación y servicio al usuario.

#### **VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO**

- Diploma de bachiller en cualquier categoría, de formación tecnológica o técnica profesional.
- 1 año de experiencia en cargos similares en cargos de secretaria general.
- Técnicas de archivo e informática básica,
- Administración de oficina

#### **VIII. CONDICIONES DE TRABAJO**

- Buena luz y ventilación
- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS
- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica.
- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica Teléfono y celular.
- Buena luz y ventilación
- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS
- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica
- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica
- Teléfono y celular.

Observaciones:


Responsable

Firma:


\_\_\_\_\_

Fecha:

Día	Mes	Año

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b> <b>INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT</b> <b>Área Administrativa y Financiera</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 1 de 15</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo de libre nombramiento y remoción
<b>Denominación del Empleo:</b>	Subdirector Administrativo y Financiero
<b>Código:</b>	084
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Dirección General
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Planear, organizar dirigir y controlar los recursos humanos, administrativos y financieros para lograr el cumplimiento de la misión de la entidad garantizando su oportunidad efectividad legalidad transparencia y eficiencia de los recursos. Igualmente propenderá por la modernización de los métodos procedimientos y sistemas que le permitan al instituto responder cada vez más eficazmente a los requerimientos del servicio, para su efectivo funcionamiento.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con los planes adoptados por la entidad para la dependencia bajo su dirección y control.</li> <li>2. Gestionar con el director general los recursos del instituto de conformidad con las asignaciones presupuestales establecidas.</li> <li>3. Realizar estudio financieros que sirvan de base para la toma de decisiones.</li> <li>4. Preparar los informes financieros y económicos del instituto al igual que los informes de cuentas que se deben rendir a los Órganos de Control.</li> <li>5. Impartir órdenes a los funcionarios de su dependencia con el fin de que las funciones se desarrollen en forma adecuada eficiente y con transparencia.</li> <li>6. Dirigir y supervisar los estados financieros y la contabilidad del instituto.</li> <li>7. Adelantar programas y mecanismos necesarios para la gestión de los recursos y la distribución de los gastos.</li> <li>8. Preparar los informes financieros que el gerente debe presentar a la junta directiva.</li> <li>9. Llevar el libro de presupuesto</li> <li>10. Preparar los traslados presupuestales a solicitud expresa del gerente general</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Área Administrativa y Financiera</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 2 de 15</b>


11. Definir y mantener actualizadas las diferente metodologías e instrumentos de administración de las personas en especial los sistemas de administración de salarios evaluación de desempeños formulación de planes de desarrollo inducción reinducción y selección.
12. Realizar la programación de actividades del Talento Humano sobre las necesidades de capacitación de los Servidores Públicos basado en el Plan Nacional de Formación y Capacitación (Circular 1000-09 DAFP9), Plan Institucional de Capacitación (Decreto 691/01 y Resolución 415/03 DAFP) y Plan de Mejoramiento.
13. Dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 909/02
14. Las demás funciones asignadas al cargo.

#### **IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO**

1. Velar que los planes programas y proyectos adoptados por la entidad se cumplen en la dependencia bajo su dirección y control.
2. Los recursos del instituto son gestionados en coordinación con el Director General de conformidad con las asignaciones presupuétales establecidas.
3. Realizar los estudios financieros que sirven de base para la toma de decisiones.
4. Efectuar informes financieros económicos del instituto lo mismo que los informes de las cuentas se rinden a la contraloría departamental de Bolívar.
5. Desarrollar las funciones en forma adecuada eficiente y con transparencia.
6. Dirigir y supervisar los Estados Financieros y la Contabilidad del Instituto.
7. Adelantar de acuerdo a los mecanismos legales los programas y mecanismos necesarios para la gestión de los recursos y la distribución de los gastos.
8. Preparar oportunamente los informes que el Director presenta a la Junta Directiva.
9. Manejar de acuerdo a las normas legales el libro de ejecuciones presupuétales.
10. Los traslados presupuétales son preparados de acuerdo a solicitud expresa del Director.
11. Implementar los programas de capacitación y bienestar social para los funcionarios y su grupo familiar.

#### **V. HABILIDADES DEL CARGO**


Innovación, empatía, toma de decisiones, honestidad, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo, tolerancia, respeto, colaborador.

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b> <b>INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT</b> <b>Área Administrativa y Financiera</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 3 de 15</b>

<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Leyes y Normas de Presupuesto Público. Administración Financiera y Contable. Administración del Recurso Humano. Sistema Contable y Presupuestal. Código Unció disciplinario. Ley 734 del 2002. Planeación y Desarrollo Ordenanzas 03 y 10 de 1998 relacionadas con IMDERT. Estatuto de Rentas del Departamento.</li> <li>– <b>Personales:</b> Orientación ética, justo, fácil para adaptarse a los cambios, tolerante, honesto, buen nivel de autocontrol, comunicación, manejo de conflictos, transparencia. Trabajo en equipo,</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Toma de decisiones, creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, alto nivel de retentiva y concentración. Interpretar los Estados Financieros y demás Indicadores de las Finanzas Públicas. Dirección y desarrollo de personal.</li> </ul>							
<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Profesional Universitario en las áreas de las Ciencias Administrativas Económicas y Contables.</li> <li>– 2 años de experiencia relacionada en cargos similares.</li> </ul>							
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buena luz y ventilación</li> <li>– Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>– Aire acondicionado y buena conexión eléctrica</li> <li>– Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica Teléfono y celular.</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsable:							
Firma:	Fecha:						
_____	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Tesorero</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 4 de 15</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Denominación del Empleo:</b>	Tesorero
<b>Código:</b>	201
<b>Grado:</b>	07
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa y Financiera
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Planear, programar, custodiar, controlar y ejecutar el recaudo de los ingresos de la entidad y pagos generados por los diferentes compromisos adquiridos por la entidad para el normal funcionamiento de la misma.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adaptarse para el logro de los objetivos y metas propuestos en los planes de recaudo y pago de obligaciones adquiridas por el Instituto, dentro del marco normativo y el Plan Local de Desarrollo.</li> <li>2. Presentar las cuentas mensuales por concepto de transferencias a la Administración municipal para los fines pertinentes</li> <li>3. Expedir los certificados de retención en la fuente efectuados por el Instituto.</li> <li>4. Efectuar oportunamente los pagos autorizados por el ordenador del gasto previo lleno de los requisitos establecidos por las normas legales vigentes., y efectuando los descuentos o retenciones por concepto de impuestos, estampillas y otras deducciones a cargo del empleado o contratista.</li> <li>5. Custodiar y velar por el buen uso de los recursos económicos del Instituto.</li> <li>6. Rendir y presentar informes conforme a los reglamentos, cuando la Dirección general, los entes de control y demás entidades competentes lo soliciten.</li> <li>7. Responder conjuntamente con el Director General por el manejo del Fondo Municipal de fomento y desarrollo del Deporte, teniendo en cuenta las normas que regula su destino.</li> <li>8. Consignar y retirar recursos del Instituto en las diferentes entidades bancarias previo cumplimiento de las directrices de la Dirección General.</li> <li>9. Elaborar y firmar cheques acorde con las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>10. Gestionar el cobro de las cuentas que le adeuden al Instituto por todo concepto.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Tesorero</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 5 de 15</b>

### **III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES**

11. Constituir las Cuentas por Pagar con base en los compromisos, debidamente tramitados y generar los informes.
12. Supervisar los contratos requeridos por el instituto para la adquisición de bienes y servicios requeridos por el área.
13. Las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe Inmediato y que sean afines con la naturaleza del cargo.

### **IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO**


1. Destrezas en las acciones encaminadas al recaudo de ingresos y al pago de las exigibilidades a cargo del Instituto acorde con las normas y procedimientos establecidos.
2. Manejo de las cuentas bancarias del Instituto acorde con las directrices y procedimientos establecidos para tal fin.
3. Experiencia en acciones en materia financiera y presupuestal que respondan al logro de los objetivos y metas institucionales.

### **V. HABILIDADES DEL CARGO**


Normatividad presupuestal, normatividad tributaria, finanzas públicas, gestión pública, Plan de Desarrollo, manejo de procesadores de texto, hoja de cálculo, bases de datos.

### **VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO**

- **Organizacionales:** Ley del Deporte, Gestión Administrativa. Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Presupuesto Público. Conocimiento del entorno socioeconómico. Plan Nacional de Desarrollo.
- **Personales:** Orientación ética, autocontrol, honestidad.
- **Intelectuales:** Creatividad, facilidad para solucionar problemas propios del cargo, concentración, alto nivel de atención y de retentiva.
- **Interpersonales:** facilidad para trabajar y comunicarse con su equipo de trabajo, liderazgo, proactivo.
- **Otras competencias esenciales para el cargo:** Comprensión de lectura y lenguaje, orientación al servicio, gestión y manejo de recursos, manejo de tecnologías, orientación al logro y a resultados, competitivo, innovador, comprometido con la organización, informática básica.


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Tesorero</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 6 de 15</b>

<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional universitario preferiblemente Abogado o Contador.</li> <li>- 1 año de experiencia en cargos similares al que desempeña como Tesorero.</li> </ul>							
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena luz y ventilación</li> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica</li> <li>- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica Teléfono.</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsable							
Firma:	Fecha:						
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Asesor Contable</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 7 de 15</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Denominación del Empleo:</b>	Asesor Contable
<b>Código:</b>	105
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa y Financiera
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Garantizar que los registros contables se realicen conforme al Plan General de Contabilidad Pública y que estos sean tomados de los documentos fuentes para asegurar que los Estados Financieros reflejen fielmente la situación financiera del Instituto y facilitar el proceso de toma de decisiones administrativas y económicas financieras.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar en forma adecuada de acuerdo a las normas vigentes la contabilidad del IMDERT.</li> <li>2. Coordinar con las áreas que lo requieran todo lo concerniente en materia contable y presupuestal.</li> <li>3. Elaborar los informes que en materia contable y presupuestal, necesite el IMDERT, muy especialmente lo relacionado con los entes de control.</li> <li>4. Asesorar a la Dirección General en la realización de estudios de carácter financiero y del factor humano en orden a coadyuvar en el mejoramiento de procesos y procedimientos institucionales.</li> <li>5. Coordinar la preparación y presentación al Director General y demás entidades que lo requieran, de los estados financieros, rendición de cuentas e informes de ejecución presupuestal del Instituto.</li> <li>6. Recomendar las acciones que deba adoptar el instituto en materia contable para el logro de los objetivos y metas institucionales.</li> <li>7. Velar por que las operaciones contables que se generen en el Instituto, se ajuste a las normas establecidas por la Contaduría General de la Nación.</li> <li>8. Las demás funciones que le sean asignadas por el Director General y que sean afines con la naturaleza del cargo.</li> </ol>	



	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Asesor Contable</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 8 de 15</b>

#### **IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO**


1. Actualizar los saldos de derechos y obligaciones reflejados en los estados contables mensualmente de acuerdo con las normas actuales.
2. Registro de la información contable fundamentada en los principios de contabilidad generalmente aceptados y el Plan General de Contabilidad Pública, en todo momento.
3. Elaboración mensual de los informes financieros que requieren información de Tesorería.
4. Elaboración mensual de los comprobantes de ajustes, que correspondan a la realidad
5. Garantizar la exactitud de las transacciones que se originan en el Instituto.
6. Registrar todas las operaciones en los libros de contabilidad elaborados mensualmente, para garantizar la confiabilidad y exactitud de la información financiera.
7. Las bases gravables y tarifas aplicadas permanentemente, permiten la correcta liquidación, causación y pago de impuestos.
8. Conservación adecuada de la documentación contable en todo momento.
9. Manejo adecuado del archivo de la dependencia y conservar los documentos soporte de las transacciones, de manera permanente.

#### **V. HABILIDADES DEL CARGO**

Conocimiento en normatividad contable y presupuestal vigente, Conocimiento en sistemas de Información Contables, Conocimiento en normatividad tributaria, hoja de cálculo, bases de datos, Estructura y Normatividad del IMDERT.

#### **VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO**

- **Organizacionales:** Ley del Deporte, Gestión Administrativa. Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Presupuesto Público. Conocimiento del entorno socioeconómico. Plan Nacional de Desarrollo.
- **Personales:** Orientación ética, autocontrol, honestidad.
- **Intelectuales:** Creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, alto nivel de retentiva y concentración.

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Asesor Contable</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 9 de 15</b>

**VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO**

- Título profesional universitario preferiblemente Abogado o Administrador
- 1 año de experiencia en cargos similares al cargo que desempeña como Director.

**VIII. CONDICIONES DE TRABAJO**

- Buena luz y ventilación
- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS
- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica
- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica  
Teléfono y celular.

Observaciones:


Responsable

Firma:


\_\_\_\_\_

Fecha:

Día	Mes	Año

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Auxiliar Administrativo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 10 de 15</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Asistencial – Carrera Administrativa
<b>Denominación del Empleo:</b>	Auxiliar Administrativo
<b>Código:</b>	407
<b>Grado:</b>	09
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa y Financiera - secc. Tesorería
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Apoyar al Tesorero en el desarrollo de actividades de apoyo a las funciones de tesorería, pagaduría y control del recaudo de impuestos, desde el nivel de su conocimiento, para el cumplimiento de los fines de la dependencia.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar documentos relativos a órdenes de pago, comprobantes de egreso, cheques, recibos de caja, consignaciones, y ejecuciones activas con la supervisión y apoyo del Tesorero.</li> <li>2. Consignar los asientos en los libros de bancos, en el libro del PAC y llevar lo relacionado de cuentas canceladas.</li> <li>3. Colaborar con el proceso de reporte de ingresos y egresos diarios de caja y</li> <li>4. el boletín de caja y bancos y mantener en forma ordenada el archivo de documentos soporte de tales movimientos, permitiendo así la consulta por parte de contabilidad para los fines pertinentes.</li> <li>5. Diligenciar las planillas correspondientes a aportes de parafiscales.</li> <li>6. Elaborar y liquidar para el pago las transferencias por concepto de impuestos, estampillas y demás descuentos o deducciones que deba practicar el instituto sobre los pagos efectuados a funcionarios y contratistas de conformidad con la Ley.</li> <li>7. Colaborar en la preparación de informes requeridos por la Contraloría en la oportunidad y periodicidad requerida.</li> <li>8. Informar al Tesorero diariamente de los compromisos que tenga el Instituto por vencimiento de las obligaciones de Tesorería.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Auxiliar Administrativo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 11 de 15</b>

9. Elaborar descuentos que se produzcan por el pago diario de cuentas y los descuentos mensuales que se originen de las Nóminas del personal del Instituto y personal contratistas.
10. Desempeñar las demás funciones asignadas por el Tesorero, de acuerdo con el nivel, la naturaleza del cargo y el área de desempeño del mismo.

#### **IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO**


1. Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
2. Colaborar en las labores de la dependencia.
3. Apoyar en la preparación de cuentas, informes y estados financieros oportunamente.
4. Colaborar con el trámite ordinario de los asuntos administrativos.
5. Manejo de los libros auxiliares de acuerdo a instrucciones recibidas.
6. Colaborar con las actividades de otras áreas cuando lo solicitan.
7. Asistencia y colaboración con la organización de eventos deportivos especiales cuando se requiera.
8. Preparar soportes de pagos adecuadamente.
9. Preparar el inventario de bienes muebles y equipos del Instituto semestralmente y mantenerlo actualizado.
10. Atender el recibo y suministro de los artículos devolutivos oportunamente.
11. Llevar en estricto orden el registro de suministros, compras, pedidos de los artículos que se necesiten en la dependencia.

#### **V. HABILIDADES DEL CARGO**


Conocimientos en contabilidad y en asuntos administrativos, administración de almacén, Ley 181 de 1995, régimen disciplinario, ordenanzas, decretos y resoluciones relativas a la Entidad.

#### **VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO**


- **Organizacionales:** Ley del Deporte, marco legal institucional; normas de contratación pública; conocimiento del Plan Nacional de Desarrollo.
- **Personales:** Ética, honestidad, empatía, respeto, tolerancia, organizada, prudencia.
- **Intelectuales:** Creativa, buen nivel de concentración, alto nivel de atención y retentiva.

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Auxiliar Administrativo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 12 de 15</b>


<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Otras competencias:</b> Orientación y disposición a resultados, comprensión lectora y del lenguaje, cumplimiento de procedimientos, buen manejo de tecnologías y paquete de office, disposición al logro y resultados, orientación al servicio del usuario, manejo de procedimientos, transparencia, compromiso con la organización, adaptación al cambio, disciplina, buenas relaciones interpersonales, colaboración.</li> </ul>							
<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diploma de bachiller en cualquier categoría, de formación tecnológica o técnica profesional.</li> <li>- Curso específico en manejo de almacén.</li> <li>- 1 año de experiencia en cargos similares al de Auxiliar Administrativo.</li> </ul>							
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena luz y ventilación</li> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Aire acondicionado y buena conexión eléctrica</li> <li>- Buenos equipo de trabajo: Computador, Internet , Escritorio, Silla ergonómica Teléfono y celular.</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsable							
Firma:	Fecha:						
_____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Día</td> <td style="padding: 5px;">Mes</td> <td style="padding: 5px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Mensajero - Conductor</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 13 de 15</b>

<b>II. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Operativo de libre nombramiento y remoción
<b>Denominación del Empleo:</b>	Mensajero - Conductor
<b>Código:</b>	480
<b>Grado:</b>	05
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa y Financiera - Secretaria General
<b>III. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Prestar el servicio de mensajería y transporte para realizar diligencias, tramites, traslado de documentos o información en el área administrativa - financiera y apoyar a las diferentes dependencias donde es requerido.	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las diligencias y mensajerías externas asignadas por la secretaria general.</li> <li>2. Hacer consignaciones y diligencias en bancos</li> <li>3. Cumplir las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás normas de tránsito vigentes.</li> <li>4. Cumplir con los instructivos establecidos por la empresa, sobre mantenimientos preventivo y correctivo del vehículo a su cargo.</li> <li>5. Reportar a su superior inmediato en forma oportuna, los accidentes, daños o pérdidas de documentos y demás diligencias que se le presenten en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>6. Mantener vigente la documentación exigida por las autoridades de tránsito en lo relacionado con el manejo de vehículo asignado para el desempeño de sus funciones.</li> <li>7. Mantener el vehículo asignado para su trabajo en óptimas condiciones de orden y limpieza.</li> <li>8. Cumplir con la constitución las leyes las ordenanzas los acuerdos las resoluciones los acuerdos y manuales vigentes del instituto.</li> <li>9. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.</li> </ol>	


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Mensajero - Conductor</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 14 de 15</b>

<b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los documentos, dineros, equipos y materiales entregados para la realización de trámites.</li> <li>2. Realizar con prestancia las funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> <li>3. Cumplir adecuadamente las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás normas de tránsito.</li> <li>4. Cumplir adecuadamente los instructivos establecidos por la empresa sobre mantenimientos preventivo y correctivo del vehículo asignado.</li> <li>5. Reportar al superior inmediato los accidentes daños o pérdidas en ejercicio de las funciones.</li> <li>6. Mantener vigente la documentación exigida por las autoridades para el manejo del vehículo automotor.</li> <li>7. Mantener en óptimas condiciones de orden y limpieza el vehículo asignado.</li> <li>8. Cumplir a cabalidad la constitución, las leyes las ordenanzas, los acuerdos, las resoluciones y manuales vigentes en el Instituto.</li> </ol>
<b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b>
<p>Manejo de vehículos automotores, conocimiento de tramites bancarios, conocimiento en normas de tránsito, mecánica básica, relaciones humanas, reglamentos internos de la entidad, seguridad.</p>
<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Orientación a resultados, orientación al usuario, compromiso con la institución.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, empatía, tolerancia, respeto, transparencia, buen manejo de la información, adaptación al cambio, adaptación al cambio, disciplina, colaboración, buenas relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de la institución</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creativo, hábil para solucionar problemas propios de su cargo, alto nivel de atención, de retentiva y concentración.</li> <li>– <b>Otras competencias:</b> Innovar procedimientos, manejo de tecnologías deportivas, flexibilidad.</li> </ul>
<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Título de bachiller o 4 años de formación secundaria.</li> </ul>


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Mensajero - Conductor</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 15 de 15</b>

<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 años de experiencias en cargos similares al que desempeña en el IMDERT.</li> </ul>							
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Buenos implementos y herramientas de trabajo para desarrollar las actividades como mensajero y conductor.</li> <li>- Alto nivel de estrés, cansancio cognitivo o emocional</li> <li>- Transporte fuera de la Institución.</li> <li>- Trabajo en exterior</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsible							
Firma:	Fecha:						
_____	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					




	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Área de Deporte y Recreación</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 1 de 12</b>


<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo de libre nombramiento y remoción.
<b>Denominación del Empleo:</b>	Subdirector de Deporte y Recreación
<b>Código:</b>	084
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Dirección General
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los recursos humanos y administrativos necesarios para lograr el cumplimiento de la misión de la entidad, garantizando su oportunidad, efectividad y legalidad. Igualmente propender por la modernización de los métodos, procedimientos y sistemas que le permitan al Instituto responder de manera cada vez más eficaz a los requerimientos del servicio relacionadas con la actividad del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar con el Director general los planes y programas del deporte y la recreación.</li> <li>2. Diseñar con los profesionales del área programas y proyectos encaminados a atender el deporte y la recreación en todos los niveles.</li> <li>3. Impartir órdenes a los funcionarios del área con el fin de que las funciones se desarrollen en forma adecuada, eficiente y con transparencia.</li> <li>4. Dirigir y supervisar los eventos deportivos y recreativos que se programen.</li> <li>5. Adelantar las gestiones necesarias para el desarrollo de las actividades del deporte y la recreación.</li> <li>6. Preparar los informes que sean necesarios sobre los eventos que realiza el Instituto y que deban ser presentados a la Junta Directiva.</li> <li>7. Elaborar el plan del deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre de acuerdo con las directrices que determina el gerente del Instituto.</li> <li>8. Prestar asesoría a los municipios en la realización de eventos deportivos y recreativos.</li> <li>9. Diseñar programas especiales para los discapacitados de conformidad con las normas vigentes.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Área de Deporte y Recreación</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 2 de 12</b>


<p><b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b></p> <p>10. Emitir conceptos técnicos sobre las alternativas de solución a los programas del deporte y la recreación.</p> <p>11. Las demás que se le asignen de conformidad con la naturaleza de su cargo.</p>
<p><b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar de común acuerdo con el Director los planes y programas del deporte y la recreación.</li> <li>2. Diseñar con los profesionales del área encaminados a atender el deporte y la recreación los programas y proyectos en todos los niveles.</li> <li>3. Impartir órdenes a los funcionarios del área, con el fin e que las funciones se desarrollen en forma adecuada, eficiente y con transparencia.</li> <li>4. Dirigir y supervisar adecuadamente los eventos deportivos y recreativos.</li> <li>5. Gestionar oportunamente las gestiones necesarias para el desarrollo de las actividades del deporte y la recreación.</li> <li>6. Preparar cuando sea necesario los informes sobre eventos que realiza el instituto para presentarlos a la Junta Directiva.</li> <li>7. Elaborar de acuerdo con las directrices que determina el Director general del Instituto el plan del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.</li> <li>8. Prestar asesoría a los municipios en la realización de eventos deportivos y recreativos.</li> <li>9. Diseñar de conformidad con las normas vigentes los programas especiales para discapacitados.</li> <li>10. Emitir los conceptos técnicos sobre alternativas de solución para los programas del deporte y la recreación.</li> </ol>
<p><b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b></p> <p>Destreza adecuada de: Ley 181 de 1995 y normas reglamentarias. manejo y organización de eventos, normas de administración de personal, normas relacionadas con el deporte asociado, plan nacional del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, plan de desarrollo departamental, ordenanzas 003 y 010 de 1998 relacionadas con IMBERT, código único disciplinario –ley 734/02, reglamento Interno.</p>
<p><b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Conocimiento del entorno socioeconómico. Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, empatía, tolerancia, respeto, transparencia, liderazgo.</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creativo, facilidad para solucionar problemas, negociaciones, alto nivel de atención, de retentiva y concentración.</li> </ul>

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Subdirector de Deporte y Recreación</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 3 de 12</b>


<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Otras competencias:</b> Innovar procedimientos, manejo de tecnologías deportivas, orientación al logro y, a resultados, orientación y atención al usuario, flexibilidad, orientación al usuario y al ciudadano, compromisos con la organización, conocimiento del entorno.</li> </ul>							
<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional Universitario en las áreas administrativas, económicas, contables, jurídicas, educación física y deportes, administración.</li> <li>- 2 años de experiencia en cargos similares al cargo que desempeña.</li> </ul>							
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Adecuados sitios deportivos</li> <li>- Buenos equipo de trabajo para desarrollar las actividades deportivas</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsable							
Firma:	Fecha:						
_____	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b> <b>INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT</b> <b>Profesional Universitario y Coordinador Deportivo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 4 de 12</b>


<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Asistencial – carrera administrativa.
<b>Denominación del Empleo:</b>	Profesional Universitario y Coordinador Deportivo
<b>Código:</b>	219
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Tres
<b>Dependencia:</b>	Área de Deporte y Recreación
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Planear, gestionar, ejecutar y coordinar los diferentes planes, procesos, proyectos y programas en orden de importancia que se determinen en la dependencia para garantizar la racionalidad competitividad, efectividad y productividad en el manejo de los recursos establecidos para el mejoramiento de los programas del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar el conjunto de planes, procesos, proyectos y programas que en orden de prioridad se deban realizar en la educación física, deporte y recreación en el buen uso del tiempo libre.</li> <li>2. Elaborar todas las actividades establecidas en el deporte recreativo.</li> <li>3. Coordinar las actividades establecidas en el deporte recreativo comunitario para integrar al ser humano en todas las modalidades del deporte formativo, asociado, recreativo y competitivo.</li> <li>4. Identificar las enfermedades sociales para realizar un plan de mejoramiento que prevengan a todos los seres humanos de síndromes y situaciones que puedan afectar el desarrollo físico y deportivo.</li> <li>5. Establecer los programas para el desarrollo de las actividades físicas.</li> <li>6. Coordinar los programas para el desarrollo de las actividades físicas en todas las comunidades de la región.</li> <li>7. Facilitar y coordinar el desarrollo de los eventos interinstitucionales que se realizan en la región para la optimización de los recursos y la maximización de los beneficios.</li> <li>8. Las que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Profesional Universitario y Coordinador Deportivo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 5 de 12</b>


<b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar el orden de prioridad de los planes, procesos, proyectos y programas en la educación física, el deporte y la recreación.</li> <li>2. Elaborar las actividades establecidas en el programa de prevención integral.</li> <li>3. Coordinar las actividades establecidas en el programa de prevención integral buscando que la comunidad se culturice para el mejoramiento de su calidad de vida.</li> <li>4. Coordinar las actividades establecidas en el deporte recreativo y comunitario para integrar al ser humano en todas las modalidades del deporte formativo, asociado, recreativo y competitivo.</li> <li>5. Realizar un plan de mejoramiento para identificar las enfermedades sociales con el propósito de prevenir a todos los seres humanos de síndromes y situaciones que puedan afectar el desarrollo físico y deportivo.</li> <li>6. Desarrollar en todas las comunidades de la región los programas para el desarrollo de la actividad física.</li> <li>7. Coordinar en las comunidades de la región los programas para el desarrollo de la actividad física.</li> <li>8. Facilitar el desarrollo de los eventos institucionales.</li> <li>9. Coordinar los eventos institucionales para su realización en la región, la optimización de los recursos y maximización de los beneficios.</li> </ol>
<b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b>
Destreza en: Ley 181 de 1995 y decretos reglamentarios, manejo y organización de eventos, plan nacional del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, plan de desarrollo departamental, protocolo deportivo, marketing deportivo, ordenanzas 003 y 010 de 1998 relacionadas con IMDERT, reglamento interno.
<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Marco legal institucional. Conocimiento del entorno. Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, empatía, tolerancia, respeto.</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creatividad, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, de retentiva y concentración.</li> </ul>

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Profesional Universitario y Coordinador Deportivo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 6 de 12</b>

<b>VII. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>							
<p><b>Otras competencias:</b> Innovar procedimientos, manejo de tecnologías deportivas, orientación al logro y, a resultados, orientación y atención al usuario, flexibilidad, compromiso organizacional, aprendizaje continuo, transparencia, experticia profesional, liderazgo de grupo de trabajos.</p>							
<b>VIII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional universitario y/o tecnólogo en deportes.</li> <li>- 2 años de experiencia en cargos similares al cargo que desempeña.</li> <li>- Manejo de grupos, coordinación y realización de eventos deportivos, protocolo social y deportivo.</li> </ul>							
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Adecuados sitios para la práctica del deporte</li> <li>- Buenos equipo de trabajo para desarrollar las actividades deportivas</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsable							
Firma: _____	Fecha: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Día</td> <td style="padding: 5px;">Mes</td> <td style="padding: 5px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Instructor Deportivo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 7 de 12</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Técnico
<b>Denominación del Empleo:</b>	Instructor Deportivo
<b>Código:</b>	313
<b>Grado:</b>	07
<b>No de Cargos:</b>	Ocho
<b>Dependencia:</b>	Área de Deporte y Recreación
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Entrenar a los deportistas, preparándolos a nivel físico, técnico y táctico, a fin de lograr una óptima formación, física y técnica de los jugadores	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Estudia, planifica y ejecuta las actividades recreativas y competitivas en la disciplina deportiva.</li> <li>3. Entrena física y técnicamente a los deportistas en la disciplina correspondiente.</li> <li>4. Selecciona, entrena y evalúa a los deportistas de alta competencia.</li> <li>5. Organiza y coordina eventos deportivos, intra e interinstitucionales en la disciplina deportiva.</li> <li>6. Asesora a los deportistas, clubes, instituciones, entre otros, en su disciplina.</li> <li>7. Participa en comisiones técnicas deportivas.</li> <li>8. Dicta talleres en su disciplina.</li> <li>9. Participa en la elaboración de proyectos de la unidad.</li> <li>10. Orienta a los atletas en aspectos deportivos, educativos y familiares.</li> <li>11. Participa en la preparación técnico-táctica de los equipos.</li> <li>12. Asiste y dirige a los equipos representativos en campeonatos y actividades programadas.</li> <li>13. Evalúa la preparación física, táctica y técnica del equipo.</li> <li>14. Recluta y selecciona atletas para la participación en las actividades deportivas.</li> <li>15. Organiza actividades recreativas para motivar a los deportistas.</li> <li>16. Supervisa el desempeño de los deportistas.</li> <li>17. Supervisa el uso del material deportivo por parte de los atletas.</li> <li>18. Presenta a la coordinación deportiva el plan anual de la disciplina a su cargo.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Instructor Deportivo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 8 de 12</b>

<p><b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b></p> <p>19. Controla las actividades y asistencia de los deportistas.</p> <p>20. Inspecciona y vela por el buen estado de las instalaciones deportivas que utiliza.</p> <p>21. Asiste y participa en reuniones del instituto.</p> <p>22. Determina y controla la dotación del material deportivo.</p> <p>23. Representa, administra y lleva la logística del equipo deportivo en eventos municipales, departamentales y nacionales.</p> <p>24. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> <p>25. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>26. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>
<p><b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b></p> <p>1. Organizar eventos deportivos,</p> <p>2. Analizar las necesidades físicas, técnicas y tácticas que requieren los deportistas.</p> <p>3. Comprender los problemas deportivos y educacionales de los atletas.</p> <p>4. Relacionarse con el público en general.</p> <p>5. Elaborar planes de trabajo.</p>
<p><b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b></p> <p>Normatividad del deporte y presupuestal, gestión pública, Plan de Desarrollo, manejo de procesadores de texto, hoja de cálculo, bases de datos.</p>
<p><b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Conocimiento del entorno. Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, empatía, tolerancia, respeto.</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, de retentiva y concentración.</li> <li>– <b>Otras competencias:</b> Innovar procedimientos, manejo de tecnologías deportivas, orientación al logro y, a resultados, orientación y atención al usuario, flexibilidad.</li> </ul>
<p><b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formación tecnológica y/o profesional en deportes</li> </ul>



	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Instructor Deportivo</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 9 de 12</b>

**VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO**

- 1 año de experiencia en cargos similares al cargo que desempeña.

**VIII. CONDICIONES DE TRABAJO**

- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS
- Adecuados sitios deportivos
- Buenos equipo de trabajo para desarrollar las actividades deportivas

Observaciones:


Responsable

Firma:


\_\_\_\_\_

Fecha:


Día	Mes	Año

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Apoyo Logístico</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 10 de 12</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Técnico y/o estudios de logística
<b>Denominación del Empleo:</b>	Apoyo Logístico
<b>Código:</b>	314
<b>Grado:</b>	08
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área de Deporte y Recreación
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Apoyar los procesos logísticos del IMDERT, de acuerdo a la normatividad legal vigente.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al subdirector en la aplicación de normas técnicas, procedimientos y de ejecución del control patrimonial del IMDERT.</li> <li>2. Controlar el proceso de almacenamiento, custodia y de bienes del IMDERT para el desarrollo de sus actividades institucionales.</li> <li>3. Apoyar el control del suministro de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades institucionales como vigilancia, limpieza, movilidad, mantenimiento, entre otros.</li> <li>4. Vigilar los bienes muebles e inmuebles de la Entidad, de acuerdo a lo establecido por las normas vigentes.</li> <li>5. Atender todo lo relacionado a las locaciones de servicios.</li> <li>6. Asistir y coordinar a todas las áreas del instituto en temas logísticos.</li> <li>7. Supervisar y controlar los servicios logísticos realizados por terceros en la institución.</li> <li>8. Actualizar la información de los procesos de adquisiciones, de acuerdo a la normatividad vigente.</li> <li>9. Realizar la invitación a los proveedores de bienes a fin de que presenten sus propuestas ante los requerimientos institucionales.</li> <li>10. Apoyar el seguimiento de las órdenes de compra y servicios</li> <li>11. Otras funciones que le asigne el jefe del área</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Apoyo Logístico</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 11 de 12</b>

<b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo en la logística de los eventos deportivos del IMDERT</li> <li>2. Observar las necesidades físicas, técnicas y tácticas que requieren los deportistas en temas de logística.</li> <li>3. Percibir los problemas de logística en el ámbito deportivo y educacional de los deportistas.</li> </ol>
<b>V. HABILIDADES DEL CARGO.</b>
<p>Capacidad analítica, redacción de informes y documentos, Normatividad presupuestal, Gestión pública, Plan de Desarrollo, manejo de procesadores de texto, hoja de cálculo, bases de datos. Información confidencial de adquisiciones y proveedores.</p>
<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Políticas Públicas. Marco legal institucional. Conocimiento del entorno. Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, buenas relaciones interpersonales, tolerancia, respeto, transparencia y prudencia.</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, de retentiva y concentración.</li> <li>– <b>Otras competencias:</b> Calidad de trabajo, compromiso institucional, ética, trabajo en equipo, orientación al logro y, a resultados, orientación y atención al usuario, flexibilidad.</li> </ul>
<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Licenciado en administración, técnico administrativo o carrera afín, estudios de logística.</li> <li>– 1 año de experiencia en cargos similares al cargo que desempeña y conocimientos de logística en todos los procesos.</li> <li>– Procedimientos administrativos.</li> </ul>

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Apoyo Logístico</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 12 de 12</b>

<b>IX. CONDICIONES DE TRABAJO</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Buenos equipo de trabajo para el desarrollo de las actividades</li> <li>- Labora generalmente en oficina en condiciones normales</li> </ul>							
Observaciones:							
Responsable							
Firma:	Fecha:						
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Subdirector de Planeación e Infraestructura</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 1 de 6</b>


<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo. De libre nombramiento y remoción
<b>Denominación del Empleo:</b>	Subdirector de Planeación e Infraestructura
<b>Código:</b>	084
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área de Planeación e Infraestructura
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Diseñar, planear, ejecutar, evaluar y controlar las obras de infraestructura para el deporte que desarrollo el instituto, igualmente en el diseño y formulación del plan de desarrollo del deporte, de conformidad con las políticas sectoriales que se determinen y diseñar e implementar mecanismos específicos con el propósito de lograr alcanzar las metas propuestas.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar los planes, programas y proyectos que se adelanten en el IMDERT</li> <li>2. Presentar oportunamente al Director general los informes, conceptos, documentos que se requieren para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>3. Diseñar y proyectar planos para las obras de infraestructura deportiva.</li> <li>4. Realizar cuando se requiera la interventoria de las obras deportivas que se contraten por parte del Instituto.</li> <li>5. Asesorar a los entes deportivos municipales en la elaboración de proyectos relacionados con escenarios deportivos.</li> <li>6. Determinar con el Director general la prioridad en la ejecución de las obras de infraestructura del deporte y la recreación del Instituto.</li> <li>7. Asesorar al Director general en los asuntos relacionados con su competencia.</li> <li>8. Diseñar el banco de proyectos y de datos del deporte y la recreación del Instituto.</li> <li>9. Mantener informado al Director sobre cualquier asunto que según su criterio y experiencia merezca llegar a su conocimiento.</li> <li>10. Las demás que se le asignen de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ol>	

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Subdirector de Planeación e Infraestructura</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 2 de 6</b>

<b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar los programas y proyectos para que sean adelantados por el IMDERT.</li> <li>2. Entregar al Director general oportunamente los informes, conceptos y documentos que se requieren para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>3. Diseñar los planos para las obras de Infraestructura deportiva teniendo en cuenta las normas técnicas.</li> <li>4. Realizar la interventoría de las obras contratadas por el Instituto cuando se requiere.</li> <li>5. Asesor a los entes deportivos municipales en la elaboración de proyectos relacionados con escenarios deportivos.</li> <li>6. Determinar en coordinación con el Director general la prioridad en la ejecución de las obras de infraestructura del deporte y la recreación.</li> <li>7. Asesorar al Director general en los asuntos relacionados con su competencia.</li> <li>8. Diseñar el banco de proyectos y de datos del deporte para su consulta.</li> <li>9. El Gerente es informado sobre cualquier asunto que según su criterio y experiencia merezca llegar a su conocimiento.</li> </ol>
<b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b>
<p>Destrezas para: Manejo de interventoría, asesorías en construcciones deportivas, formulación, presentación y evaluación de proyectos, supervisión de obras, ley 80 de 1993 y decretos reglamentarios como el 2170 del 2002, ley 181 de 1995, ordenanzas 003 y 010 de 1998 relacionadas con IMDERT, plan de desarrollo departamental, plan de acción del deporte en bolívar, normas y reglamentos internos.</p>
<b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Conocimiento del entorno socioeconómico. Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, empatía, tolerancia, respeto.</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, de retentiva y concentración, conocimiento de ingeniería deportiva.</li> <li>– <b>Otras competencias:</b> Innovar procedimientos, manejo de tecnologías deportivas, orientación al logro y, a resultados, orientación y atención al usuario, flexibilidad, compromiso con la institución, liderazgo.</li> </ul>


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT Subdirector de Planeación e Infraestructura</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 3 de 6</b>

<b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional Universitario en las Áreas Ingeniería Civil, Arquitectura.</li> <li>- 2 años relacionados y profesiones Afines.</li> </ul>								
<b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>- Oficina dotada de herramientas propias del trabajo que realiza</li> </ul>								
Observaciones:								
Responsable								
Firma:	Fecha:							
_____	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año						


	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Asesor de Proyectos</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 4 de 6</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Asesor consultor
<b>Denominación del Empleo:</b>	Asesor de Proyectos
<b>Código:</b>	085
<b>Grado:</b>	01
<b>No de Cargos:</b>	Uno
<b>Dependencia:</b>	Área Planeación e Infraestructura
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Asesorar las obras de infraestructura para el deporte que desarrolla el instituto de conformidad con las políticas y normatividad deportiva que se determinen y orientar en la implementación de equipos necesarios para el desarrollo de las metas institucionales.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar en el diseñar los planes, programas y proyectos que se adelanten en el IMDERT</li> <li>2. Colaborar con el Subdirector en la interventoria de las obras deportivas que se contraten por parte del Instituto.</li> <li>3. Asesorar en la elaboración de proyectos relacionados con escenarios deportivos.</li> <li>4. Orientar en la ejecución de las obras de infraestructura del deporte y la recreación del Instituto.</li> <li>5. Ayudar al subdirector en los asuntos relacionados con planeación y ejecución de contratos para infraestructura de escenarios deportivos.</li> <li>6. Colaborar con el banco de proyectos del Instituto.</li> <li>7. Mantener informado al subdirector sobre cualquier asunto que según su criterio y experiencia merezca llegar a su conocimiento.</li> <li>8. Las demás que se le asignen de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ol>	
<b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar los programas y proyectos para que sean adelantados por el IMDERT.</li> <li>2. Entregar al Director general oportunamente los informes, conceptos y documentos que se requieren para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ol>	



	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMDERT Asesor de Proyectos</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 5 de 6</b>

<p><b>IV. RESPONSABILIDADES, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y COMPROMISOS DEL CARGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar en compañía del subdirector la interventoría de las obras contratadas por el Instituto cuando se requiere.</li> <li>2. Asesorar a los entes deportivos en la elaboración de proyectos relacionados con escenarios deportivos.</li> <li>3. Apoyar al Subdirector en la ejecución de las obras de infraestructura del deporte y la recreación.</li> </ol>
<p><b>V. HABILIDADES DEL CARGO</b></p> <p>Destrezas para: asesorías en construcciones deportivas, formulación, presentación y evaluación de proyectos, supervisión de obras, ley 80 de 1993 y decretos reglamentarios como el 2170 del 2002, ley 181 de 1995, ordenanzas 003 y 010 de 1998 relacionadas con IMDERT, plan de desarrollo departamental, plan de acción del deporte en bolívar, normas y reglamentos internos.</p>
<p><b>VI. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Organizacionales:</b> Ley del Deporte, Políticas Públicas. Marco legal institucional. Normas de Contratación Pública. Conocimiento del entorno socioeconómico. Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>– <b>Personales:</b> Ética, honestidad, empatía, tolerancia, respeto.</li> <li>– <b>Intelectuales:</b> Creativo, facilidad para solucionar problemas, alto nivel de atención, de retentiva y concentración.</li> <li>– <b>Otras competencias:</b> manejo de tecnologías deportivas, orientación al logro y, a resultados, orientación y atención al usuario, flexibilidad, compromiso con la institución, liderazgo.</li> </ul>
<p><b>VII. NIVEL DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Profesional en Arquitectura.</li> <li>– 2 años de experiencia en cargos similares al que desempeña en la institución.</li> </ul>
<p><b>VIII. CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguridad Social: ARS – ARP - EPS</li> <li>– Oficina dotada de herramientas propias del trabajo que realiza.</li> </ul>

	<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b> <b>INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE TURBACO IMBERT</b> <b>Asesor de Proyectos</b>	<b>Código: MN-GRH-03</b>
		<b>Versión 01</b>
		<b>Fecha: 15 -10 - 2013</b>
		<b>Página 6 de 6</b>

Observaciones:							
Responsable							
Firma: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>	Fecha: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Día</th> <th style="padding: 5px;">Mes</th> <th style="padding: 5px;">Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

## 6. CONCLUSIONES

En este capítulo se hace un análisis de los puntos más relevantes de los datos recopilados durante el proceso investigativo, el cual arrojó las siguientes conclusiones:

1. Los objetivos planteados se cumplieron en su totalidad sin ninguna limitación, pues el Director del IMDERT y todo su recurso humano colaboraron en la elaboración y diseño del manual de manera positiva y participativa.
2. Se pudo comprobar una vez procesada la información que se recopiló a través del instrumento aplicado a los funcionarios, que no existía un manual de funciones en el IMDERT, por esta razón su Director y demás colaboradores participaron de manera activa en el desarrollo del proceso investigativo, por cuanto ellos se van a beneficiar con su elaboración.
3. Para el IMDERT el manual de funciones es un instrumento de trabajo necesario, para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente, además va a eliminar la duplicidad de funciones que en este momento se presenta lo cual genera problemas entre los trabajadores, y el Instituto podrá hacer la evaluación de desempeño por competencias el cual también beneficiará a los funcionarios para hacer planes de carrera administrativa.
4. Con el presente manual se establece una buena comunicación interna entre las diferentes áreas del Instituto, además de conocer las trayectorias profesionales y potenciales existentes en el IMDERT, porque todos los empleados van a conocer de manera clara cuáles son sus funciones concretas y las responsabilidades y compromisos con el Instituto.
5. A partir de la puesta en marcha del manual de funciones el Instituto va a:
  - Renovar e innovar continuamente las descripciones de cargos y las hojas de vida de los empleados, se podrán adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial, especialmente a la gestión de Recursos Humanos.
  - Planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de las competencias de cada trabajador.

## **8. RECOMENDACIONES**

1. Se debe tener actualizados permanentemente los manuales de funciones ya que estos son la base para que cada trabajador haga bien su tarea y se pueda alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Se recomienda al IMDERT antes de la puesta en marcha del manual de funciones hacer entre sus empleados la sensibilización para que todos y cada uno de sus ellos conozcan la existencia del mismo, y se le dé el uso que requiere este documento para el desarrollo de sus actividades.
3. Se recomienda al Director General elaborar los manuales de procedimientos como complemento al manual de funciones, para facilitar la evaluación de desempeño de cada cargo.

## BIBLIOGRAFIA

AITECO CONSULTORES, S.L.(2011). *Manual de Funciones*. En: Gestión de la personas, Organización. Granada España. Consultado en la pág. <http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

ARIAS, ODON, Fidias G. (2005). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. 3ra. ed. Caracas: Episteme.

BELLO Parías León Darío (2008). *Estadística como apoyo a la investigación*. [Idebello@guajiros.udea.edu.co](mailto:Idebello@guajiros.udea.edu.co)

CHIAVENATO Idalberto. *Descripción y Análisis de cargo*. Administración de RR HH. Mac Graw Hill 5ª. Edición.

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Capítulo II. (Artículo 67)

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Capítulo II. Artículo 52. <Artículo modificado por el artículo 1 del Acto Legislativo No. 2 de 2000. El nuevo texto es el siguiente:> El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. (Artículo 52)

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Capítulo II. De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales. (Artículo 44).

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. La Corte reconoce la Recreación como un derecho de carácter fundamental para la sociedad.

FERNÁNDEZ, Manuel. (1995): *“Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

GÓMEZ. Torres Alberto. (2000). *Gestión y estrategia empresarial*. Grupo de Investigación IDE. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias. Colombia.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL (2000). Universidad Tecnológica de Bolívar. Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). [hcalvo@unitecnologica.edu.co](mailto:hcalvo@unitecnologica.edu.co).

Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los empleos públicos Colombianos- DAFP-ESAP

HERNÁNDEZ. Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. 2006. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México

-----,-----,----- et al. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F.

HERRERA Haroldo. (2007). *Importancia de los manuales administrativos*. Mejores prácticas. En: Documentos y manuales administrativos. Venezuela Consultado en la página: [haroldo.herreraarobagmail.com](http://haroldo.herreraarobagmail.com).

LACRUZ Yaneth, LEÓN Juan, MÁRQUEZ Johana, PADRÓN Susmaly, RIVAS Brenda, TORRES Alneidis. (2002). *Documentos y manuales administrativos*. Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. C.U.A.M República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Valencia Venezuela.

LAZO Héctor. *La importancia de contar con un manual de organización y funciones*. En: Síntesis cooperativo, boletín oficial de las cooperativas de ahorro y créditos FENARCREP.

MESA Gómez Juan F. MUÑOZ Calderón Martha L. QUINTERO Bedoya Gustavo. VÉLEZ Montoya Teresa. ZULUAGA Jaramillo Sergio. *Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para la Comercializadora Phax y Cía. S.A.* Tesis de grado. Facultad de Administración de Empresas de la Institución Universitaria (CEIPA). Colombia

OROZCO Henao Adriana. (2008). *Manual de Funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A.* Tesis de grado de la Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira.

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN (2003). *Guía metodológica para la identificación y levantamiento de perfiles de cargos tipo para la elaboración del manual específico de funciones por competencias laborales de la planta de personal de la procuraduría general de la nación.* Consultado en la página: [planeacion@procuraduria.gov.co](mailto:planeacion@procuraduria.gov.co); [www.procuraduria.gov.co](http://www.procuraduria.gov.co)

RÍOS. Ramos Franklin. *La importancia del Manual de Organización y Funciones.* En: Perfil: Economía y Finanzas. 22 de abril 2010. Lima-Perú. Consultado en: <http://www.peru.com/economiaayfinanzas/portada2010>

Sentencia Corte Constitucional No. T-466. Sala Primera de Revisión.

TAMAYO y Tamayo, Mario (2003), *El proceso de la investigación científica.* Limusa Noriega Editorial.

URBANO Mariella, 2011. *Descripción de cargos.* Carcas, Venezuela Consultado en :[http://turbacobolivar.gov.co/apcafiles/Manual de Funciones y Competencias Laborales 1.pdf](http://turbacobolivar.gov.co/apcafiles/Manual_de_Funciones_y_Competicencias_Laborales_1.pdf)

YACAMAN Cure Marian. (2012). *Manual de funciones por competencias para EL hotel santa cruz de la ciudad de Cartagena como una herramienta de gestión administrativa.* Trabajo de grado Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de empresas modalidad Dual. Cartagena de indias.

ZACARÍAS Ortiz Eladio. (2000). Así se Investiga. *Pasos para hacer una Investigación*. Clásicos Roxsil.

ZEGARRA Jonathan. (2008) *Manual de Organización y Funciones*. En: Talento Humano. Capital humano en las organizaciones. Perú.



# ANEXOS

## Anexo A.

### RECURSOS ADMINISTRATIVOS

#### RECURSOS HUMANOS:

- ◆ Estudiante - investigador: Eliana Margarita Ochoa Zabaleta. Estudiante de Administración de empresas – modalidad Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- ◆ Asesor Metodológico: Adalgiza Céspedes de Leiva. Trabajadora Social. Esp. en Gerencia del RR HH.

#### RECURSOS FINANCIEROS

##### Presupuesto

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
<b>TRANSPORTE</b>		<b>100.000</b>
<b>FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN</b>		
<b>Fotocopia</b>	60.000	
<b>Transcripción de Anteproyecto e Informe final y respectivas correcciones.</b>	600.000	
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>660.000</b>
<b>GASTOS DE PAPELERÍA E INSUMOS</b>		
<b>Anillados Velobinder</b>	27.000	
<b>Memoria USB</b>	100.000	
<b>CD</b>	20.000	
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>147.000</b>
<b>GASTOS VARIOS</b>	100.000	
<b>Refrigerios</b>	20.000	
<b>Asesoría Metodológica Anteproyecto e informe final</b>	800.000	
<b>Internet</b>	50.000	
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>970.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.877.000</b>

**Financiación del proyecto.** El estudio será financiado con recursos propios del investigador.

### 6.2.3 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Año 2012				Año 2013																							
	Nov- Dic.				Enero Febrero				Marzo Abril				Mayo Julio				Agosto Sep.				Oct. Nov.							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Revisión Bibliográfica																												
Definición del tema																												
Visita al IMDERT																												
Revisión y Elaboración de antecedentes del estudio																												
Planteamiento y formulación del problema																												
Elaboración de Justificación y objetivos																												
1ª. Asesoría para revisar los avances con el asesor																												
Ajustes de lo trabajado																												
2ª. Asesoría para revisar los ajustes																												
Elaboración del marco referencial. Estado del arte, marco contextual, marco teórico y conceptual.																												
Elaboración del diseño metodológico																												
Elaboración de los recursos administrativos y el cronograma de actividades a desarrollar																												
Elaboración de la ficha de trabajo a diligenciar por los funcionarios del IMDERT																												


ACTIVIDADES	Año 2012				Año 2013																							
	Nov- Dic.				Enero Febrero				Marzo Abril				Mayo Junio				Agosto Sep.				Oct. Nov.							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Preparación del Anteproyecto																												
3ª. Asesoría																												
Ajustes del Anteproyecto sugerido por el Asesor																												
Entrega del anteproyecto																												
Aplicación de de la ficha de trabajo																												
Análisis de la información																												
Preparación del informe final.																												
4ª Asesoría																												
Elaboración de los capítulos																												
5ª Asesoría																												
Ajustes del informe sugerido por el asesor																												
Entrega del Informe																												
Sustentación																												

## FICHA DE TRABAJO

Deberá ser diligenciada por todos los funcionarios de IMDERT

Objetivo. Recopilar información para elaborar el Manual de Funciones del IMDERT

---

	<b>REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR ALCALDÍA MUNICIPAL DE TÚRBACO</b>	Lugar:		
		DIA	MES	AÑO

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nivel:	
Denominación del empleo:	
Dependencia:	
Código:	
Grado:	
Número de empleos iguales a este:	

### OBJETIVOS DEL CARGO:

--

### FUNCIONES QUE REALIZA EN EL IMDERT

--

**RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:** (nivel de compromisos con IMDERT)

--

**COMPETENCIAS LABORALES:** (se listaran una serie de competencias y usted deberá marcar las que correspondan a su cargo).

<b>Competencias personales</b>	<b>Marcar</b>
Aptitud ante las reglas	
Aptitud frente al cambio	
Autocontrol y estabilidad emocional	
Honestidad e integridad	
Motivación	
Orientación a los resultados	
Reacción ante problemas	
Responsabilidad	
<b>Competencias intelectuales</b>	
Capacidad de aprendizaje	
Capacitación	
Creatividad	
Solución de problemas	
Toma de decisiones	
<b>Competencias interpersonales</b>	
Atención, trato y respeto hacia los demás	
Colaboración	
Comunicación escrita	
Comunicación oral	
Liderazgo	
Manejo de conflictos	

Relación con los compañeros	
Trabajo en equipo	
<b>Competencias organizacionales</b>	
Control	
Comportamiento	
Cuidado y protección	
Manejo de información	
Planteamiento de estrategias	
Resultados	
Medioambiente de trabajo	

**NIVEL DE FORMACIÓN REQUERIDA PARA SU CARGO.**

Profesional	
Tecnológico	
Técnico	
Bachiller	
Otro (Cual?)	

**NIVEL DE EXPERIENCIA REQUERIDA PARA SU CARGO**

1 a 2 años	
2 a 4 años	
4 a 6 años	
6 a 8 años	
Otro (Cual?)	

**OBSERVACIONES** (colocar aquí lo que el investigador observó que el funcionario no mencionó)


Responsable de la información: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_