



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE ÁRBITROS
DE NORTE DE SANTANDER COANORS EN LA CIUDAD DE CÚCUTA**

SOL MAR OROZCO CAMARGO

CC: 1093746404

JHANNIER OSWALDO RODRIGUEZ CARREÑO

CC: 1100838355

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACION DE EMPRESAS VIRTUAL

BUCARAMANGA 24 DE MAYO DEL 2023



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE ÁRBITROS
DE NORTE DE SANTANDER COANORS EN LA CIUDAD DE CÚCUTA**

SOL MAR OROZCO CAMARGO - CC: 1093746404

JHANNIER OSWALDO RODRIGUEZ CARREÑO - CC: 1100838355

DIRECTOR

SILVIA MARIA SERRANO SERRANO

E-INNOVARE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACION DE EMPRESAS VIRTUAL

BUCARAMANGA 24 DE MAYO DEL 2023

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las unidades tecnológicas de Santander para optar al título de Administrador de Empresas según el acta del comité de trabajo de grado No. 15 del 13 de octubre de 2023.

Evaluador: Diego Mauricio Roa



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y aprender cosas nuevas cada día de mi vida, por permitirme llegar hasta este punto, regalarme salud y energías para lograr mis objetivos, por bendecir a cada uno de mis familiares y mantenerlos motivándome a llegar a la meta.

En primera instancia agradezco a mis hijos, por su motivación y apoyo día tras día. Agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría, quienes clase tras clase daban lo mejor de ellos para sacar lo mejor de mí.

A las Unidades Tecnológicas de Santander, a toda la facultad de ciencias socio empresariales, a mis docentes y directivos, por el constante aprendizaje que lograron inculcar un crecimiento profesional en mí.

A mi compañero de proyecto y amigo, JHANNIER RODRIGUEZ, por todo el tiempo y compromiso, entregado antes y durante el desarrollo de todos los procesos, por las enseñanzas que nos quedan y demostración de trabajo en equipo.

SOL MAR OROZCO CAMARGO

Este logro quiero dedicárselo primero que todo a Dios que es nuestro guía también quiero dedicarle este logro a mi familia especialmente a mi Madre que desde el cielo me guió para conseguir este logro tan importante para mi vida, a mi Papá a mi Hermana, a mi Sobrina por ser ese apoyo constante para poder sacar esta meta hacia adelante, a las Unidades Tecnológicas De Santander por ese apoyo y esa formación que me brindó durante estos 10 semestres, también agradecer a toda mi familia por el constante apoyo que me brindaron durante este proceso.

A mi compañera SOL MAR OROZCO CAMARGO compañera y amiga la cual fue un apoyo mutuo y constante durante este proceso de formación el cual finalizamos con la mayor satisfacción.

JHANNIER OSWALDO RODRIGUEZ CARREÑO

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a las UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER, así como a todos los docentes que contribuyeron en nuestra formación para que logremos obtener este título profesional el cual nos ayudará en todos los ámbitos tanto laborales como personales. A ellos mil gracias y quedaremos muy agradecidos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. MARCO REFERENCIAL.....	18
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	27
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	28
4.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL COLEGIO DE ÁRBITROS COANORS.....	28
4.2. ANÁLISIS DOFA PARA EL COLEGIO DE ÁRBITROS - COANORS	29
4.3. POLÍTICAS DEL COLEGIO DE ÁRBITROS COANORS	33
4.4. ROLES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL COLEGIO DE ÁRBITROS.....	35
4.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL COLEGIO DE ÁRBITROS - COANORS	40
4.6. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	54
5. RESULTADOS.....	57
5.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE ÁRBITROS	57

PROCEDIMIENTOS DEL COLEGIO DE ÁRBITROS COANORS	63
5.2. ACTIVIDADES CLAVE EN EL COLEGIO DE ÁRBITROS COANORS	69
5.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES	72
5.4. PLAN DE DESARROLLO PARA EL COLEGIO DE ÁRBITROS - COANORS	86
5.5. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	89
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>92</u>
<u>7. RECOMENDACIONES</u>	<u>94</u>
<u>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>96</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diseño de Investigación para una Estructura Organizacional Eficiente ..	27
Figura 2 Políticas del Colegio de Árbitros COANORS	34
Figura 3 Ilustración visual de la configuración organizacional de la empresa	35
Figura 4 Estructura del Manual de Funciones	55
Figura 5 Actividades de Planificación Estratégica	63
Figura 6 Actividades de Gestión Documental.....	64
Figura 7 Actividades de Representación de Árbitros.....	65
Figura 8 Actividades de Prestación del Servicio de Arbitraje	66
Figura 9 Actividades de Evaluación de Objetivos.....	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Análisis DOFA para el Colegio de Árbitros COANORS.....	30
Tabla 2 Matriz de estrategias a partir de la matriz DOFA.....	32
Tabla 3 Descripción del Cargo de Presidente	42
Tabla 4 Descripción del Cargo de Vicepresidente.....	44
Tabla 5 Descripción del Cargo de Secretaria	46
Tabla 6 Descripción del Cargo de Tesorero	48
Tabla 7 Descripción del Cargo de Representante de Árbitros.....	50
Tabla 8 Descripción del Cargo de Árbitros	52
Tabla 9 Modelo de Evaluación para el Cargo de Presidente	73
Tabla 10 Modelo de Evaluación para el Cargo de Vicepresidente	75
Tabla 11 Modelo de Evaluación para el Cargo de Secretaria	78
Tabla 12 Modelo de Evaluación para el Cargo de Tesorero	80
Tabla 13 Modelo de Evaluación para el Representante de Árbitros.....	82
Tabla 14 Modelo de Evaluación para el Cargo de Árbitros	84
Tabla 15 Normas y reglas internas para el funcionamiento del colegio	90

RESUMEN EJECUTIVO

Se expone la configuración de la estructura organizativa del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS en Cúcuta, con la finalidad de optimizar la eficacia en la provisión del servicio de arbitraje en competiciones deportivas de fútbol, microfútbol y fútbol de salón. Se aborda el estudio a través del planteamiento del problema, identificando aspectos a mejorar en su estructura. Los objetivos del trabajo guían el desarrollo del estudio, incluyendo un análisis DOFA, para luego detallar las políticas, roles, funciones y responsabilidades de los cargos, presentando la estructura organizacional para una mejor comprensión de las relaciones jerárquicas. El diseño de procedimientos clave para el funcionamiento del colegio, así como un modelo de evaluación de desempeño para cada cargo, son elementos fundamentales del trabajo. Se ofrece un plan de desarrollo que brinda oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores. Finalmente, se propone un reglamento interno de trabajo que regulará el funcionamiento de la institución. La propuesta busca asegurar un servicio de excelencia tanto para los usuarios como para los participantes de los encuentros deportivos.

PALABRAS CLAVE. Análisis DOFA, Descripción del Cargo, Evaluación de Desempeño, Matriz de Estrategias, Reglas Internas.

INTRODUCCIÓN

La disposición organizativa constituye el cimiento esencial en toda entidad o compañía; resulta crucial siempre establecer con claridad ¿Qué son?, ¿Para dónde van?, ¿A dónde quieren llegar?, ¿Qué los diferencia de los demás?, ¿Cuáles son sus limitantes?, entre otras preguntas que todo administrador o dirigente de una organización se debe hacer, además de responder.

Por esto, se realizó una monografía de análisis de tipo descriptiva, con la cual se buscó definir una estructura organizacional apropiada según las actividades que se realizan dentro del Colegio de Árbitros de Norte de Santander – COANORS, llevando a cabo un diagnóstico inicial, el cual permitió definir tanto las falencias como las oportunidades de mejora dentro de la empresa para realizar la monografía definiendo la estructura organizacional que servirá para posicionarse, así como proyectarse como los mejores.

En esta oportunidad se planteó un diseño de estructura acorde al Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, para el cual, bajo un diagnóstico inicial, se evidenciaron las debilidades tanto en su estructura como en su dirección, lo que de cierta forma ha afectado sus controles, planteamientos y logros.

Adicionalmente, como prueba de lo realizado durante la progresión de la propuesta, se identificaron los elementos significativos que constituyen la orientación estratégica, tales como la misión, visión, valores, políticas y otros aspectos esenciales. Además de esto, se estableció la configuración de la organización de acuerdo con la identidad corporativa de la empresa, incluyendo la elaboración del organigrama, definición de jerarquías, formulación de descripciones de puestos y elaboración de normativas internas de trabajo.

Cabe destacar, que todo lo anterior fue realizado bajo supervisión de personal conveniente dentro del Colegio de Árbitros junto al director del proyecto, quienes impartieron sus opiniones y oportunidades de mejora de lo desarrollado, además de brindar la orientación para el cumplimiento de los objetivos planteados.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, es una empresa prestadora de servicios de arbitraje en deportes como el fútbol, fútbol de salón y microfútbol, reconocida a nivel departamental por sus excelentes servicios externos, pero actualmente no posee una estructura organizacional clara, por parte de sus miembros internos, debido a que no cuenta con unas políticas ni objetivos debidamente establecidos.

Con esta propuesta de trabajo grado, se busca diseñar e implementar la estructura organizacional para el Colegio de Árbitros de Norte de Santander con el fin de establecer un orden que permita, que sus procesos internos sean los mejores, además de poder prestar un servicio de calidad a sus usuarios.

Siendo importante preguntarse ¿Cuál es la mejor estructura organizacional, aplicable al Colegio de Árbitros de Norte de Santander – COANORS en la ciudad de Cúcuta, que permita mejorar los procesos internos de la organización?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa Colegio de Árbitros de Norte de Santander – COANORS no cuenta con las bases fundamentales para llevar un orden como organización (Ponce, G. O. A. V., Piloza, D. H. P., & Chávez, V. E. M., 2021), tal como sucede en su estructura organizacional, provocando de esta manera baja calidad en sus procesos internos.

Situación que resulta preocupante para esta empresa, ya que su alta dirección se encuentra sin claridad debido a los problemas anteriormente mencionados, por lo tanto se establece la propuesta de monografía de análisis “Diseño de la estructura organizacional del Colegio de árbitros de Norte de Santander COANORS en la ciudad de Cúcuta”, monografía la cual dará a la empresa una estructura clara de organización, mediante la definición, creación e implementación de su manual de funciones, su organigrama general, para que de esta manera se logre dar cumplimiento a los objetivos planteados. (Escorcía Díaz, L. H., & Pérez Avila, V. D. C., 2014)

Po ello, es fundamental esta monografía de análisis, puesto que la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico son herramientas indispensables, para el correcto funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa u organización

ya que son la base para todos los procesos internos (Hernández Aguirre, P., & Alzate Zuluaga, O. I., 2023).

Además, se busca la definición de los cargos necesarios junto con el manual de funciones de los mismos, para el desarrollo de las actividades misionales del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, por lo tanto, es indispensable crear tanto los modelos como las plantillas que serán entregados a los involucrados dentro del proceso (Santamaría Recalde, V. J., 2018), considerados además parte de los resultados del presente proyecto.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura organizacional, el manual de funciones y el organigrama del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS en la ciudad de Cúcuta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los cargos de todos los miembros del colegio de árbitros de Norte de Santander – COANORS en la ciudad de Cúcuta.
2. Definir el manual de funciones según las actividades que deben realizar los miembros de la empresa.

3. Establecer el organigrama general del colegio de árbitros de Norte de Santander – COANORS en la ciudad de Cúcuta.

2. MARCO REFERENCIAL

1. Manual de funciones:

El manual de funciones y/o de procedimientos es una herramienta de gestión necesaria para toda organización, que permite ahorrar recursos y controlar sus actividades, brindando importantes principios e instrucciones operativos durante las operaciones. (Ramos Huncai, 2018)

2. Estructura organizacional:

Cada entidad requiere una disposición organizativa, ya que delimita los elementos y/o peculiaridades de la organización, cuya función es reforzar la autoridad, jerarquía, línea de mando, estructuras gráficas y divisiones, entre otros aspectos. En este contexto, las compañías necesitan una disposición organizativa que se ajuste a los procedimientos, labores o tareas dirigidas a implantar una disposición organizativa apropiada, lo cual les habilite establecer secciones y funciones cuya finalidad sea la producción de sus bienes o servicios de manera que alcancen sus objetivos. (Brume González, 2019)

3. Organigrama:

Dado que una imagen suele ser más fácil de entender, la herramienta más adecuada para presentar la estructura de una organización es un organigrama, una representación gráfica que se puede utilizar para visualizar las funciones y relaciones de la organización, así como los canales de autoridad. (Calanoce, 2018)

4. Diseño organizacional:

El funcionamiento de cualquier entidad se apoya en los procedimientos comunicativos, donde la vitalidad interna solo es posible si se garantiza la plena integración de sus miembros. Para lograr un funcionamiento armónico de la entidad, es esencial que todos sus miembros estén enlazados mediante sistemas de comunicación. Por esta razón, asegurar la comunicación efectiva en la toma de decisiones representa uno de los principales propósitos de la disposición organizativa. (EDG Virtual, 2009)

5. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Herramienta esencial en la gestión empresarial que permite evaluar la situación actual de una organización. En este proceso, se identifican las Debilidades y Fortalezas, que son los factores internos que influyen en su desempeño. A su vez, se exploran las Oportunidades y Amenazas externas que pueden impactar en el

entorno empresarial. Este análisis proporciona una visión holística de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas al capitalizar fortalezas, abordar debilidades, aprovechar oportunidades y prepararse para enfrentar amenazas (Tarazona Rincón, N., & Acuña Lizarazo, V., 2023).

6. Descripción del Cargo:

Es un documento detallado que enumera las responsabilidades, deberes, habilidades y requisitos necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Esta herramienta de gestión de recursos humanos ayuda a los empleados a comprender claramente lo que se espera de ellos en sus roles, así como a los gerentes a reclutar, seleccionar y evaluar el desempeño de manera efectiva. Una descripción del cargo también puede incluir información sobre la jerarquía, las relaciones laborales, la ubicación y otros detalles relevantes para el puesto (Iranzo Enguídanos, M., 2017).

7. Análisis de Cargos:

Es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que implica un estudio minucioso de las responsabilidades, deberes, competencias y requisitos asociados a cada puesto dentro de una organización. Esta evaluación permite definir claramente las funciones de cada empleado, lo que facilita la selección

adecuada, la asignación de tareas, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas de personal. Además, el análisis de cargos contribuye a la equidad salarial, la estructuración de equipos eficientes y la alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales (Bonilla Silva, H. F., 2017).

8. Cultura Organizacional:

Es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Es la esencia de la identidad de una empresa y define su ambiente laboral. La cultura influye en cómo los empleados interactúan, toman decisiones y se comprometen con los objetivos de la organización. Una cultura sólida y positiva puede mejorar la moral de los empleados, fomentar la colaboración, atraer y retener talento, y promover una comunicación efectiva. Comprender y gestionar la cultura organizacional es esencial para alinearla con los objetivos estratégicos y fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo (Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C., 2018).

9. Flexibilidad Organizacional:

Se refiere a la capacidad de una empresa para adaptarse y responder eficazmente a cambios y desafíos en su entorno externo e interno. Esto implica la

capacidad de ajustar la estructura, los procesos, las estrategias y los recursos de la organización de manera ágil y eficiente. Una organización flexible es capaz de innovar, cambiar de rumbo rápidamente, aprovechar oportunidades emergentes y gestionar crisis de manera efectiva. La flexibilidad organizacional se considera cada vez más importante en un mundo empresarial en constante evolución, donde la adaptabilidad es clave para el éxito a largo plazo (Pucheu, J. A., 2021).

10. Evaluación de Desempeño:

Es un proceso sistemático que las organizaciones utilizan para medir y analizar el rendimiento de sus empleados en relación con los objetivos y las expectativas de la empresa. Este proceso involucra la revisión de metas, competencias, logros y áreas de mejora de un empleado. La retroalimentación resultante puede usarse para tomar decisiones sobre ascensos, aumentos salariales, capacitación y desarrollo, e identificar oportunidades de mejora en el desempeño colectivo e individual de los empleados (Sánchez, T. R., 2016).

11. Matriz de Estrategias:

A menudo asociada con el análisis FODA, es una herramienta que ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias específicas para abordar los hallazgos de su análisis DOFA. Esta matriz suele dividirse en cuatro cuadrantes: Fortalezas-

Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Amenazas. Cada cuadrante representa un enfoque estratégico diferente, que ayuda a la organización a aprovechar sus ventajas, mitigar debilidades, capitalizar oportunidades y prepararse para enfrentar amenazas (Pico Polo, A. C., 2018).

12.Reglas Internas:

Son pautas, directrices o políticas establecidas dentro de una organización para regular el comportamiento y las operaciones de sus miembros. Estas normas pueden abarcar una amplia gama de áreas, como el código de ética, la conducta en el lugar de trabajo, la gestión de recursos humanos, la seguridad, la calidad, la producción y más. Las reglas internas son fundamentales para mantener un ambiente de trabajo ordenado y coherente, promoviendo la equidad, la eficiencia y la consistencia en la toma de decisiones y la ejecución de tareas dentro de la organización (Yumisaca Guerrero, V. A., 2019).

13.Estructura empresarial:

Es la disposición de sus elementos, donde el primer paso en la organización es definir tareas, además de asignar responsabilidades, donde el establecimiento de relaciones comerciales se realizará posteriormente. La definición de niveles de jerarquía a nivel de autoridad proporciona coordinación, esto se denomina

estructura empresarial horizontal o vertical porque las posiciones están dispuestas de arriba a abajo o de derecha a izquierda. (Niño Fonseca, 2010)

14. Teoría Estructuralista de la Organización

A lo largo de la historia, la investigación en el ámbito organizacional ha tenido como objetivo entender su funcionamiento y cómo pueden optimizar sus ventajas (Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R., 2020). La continua evolución tecnológica y de información en la actualidad ha conducido a la generación y desarrollo de nuevos conocimientos y paradigmas en esta disciplina. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, se han observado transformaciones sustanciales en el enfoque de estudio de las organizaciones, dando lugar a nuevas corrientes o perspectivas teóricas que permiten abordarlas desde distintos ángulos (Asprella, G., 2016). Este análisis teórico se cimienta en el cambio de paradigma propuesto por la visión posmoderna, la cual se apoya en la teoría de los Estudios Organizacionales y en la metáfora del organismo. El objetivo es dividir las diferentes corrientes para examinar la estrategia junto con el cambio organizacional a lo largo del tiempo en diferentes contextos (Cárdenas, N. P. B., 2022). Esta división permitirá contextualizar los cambios en la percepción de la organización desde la visión del ser humano. El propósito de este enfoque es esquematizar el conocimiento

aportado por las teorías propuestas al encontrar factores que sustenten una evolución en la teoría de las organizaciones. (Sánchez Bañuelos, 2017)

Teoría del Comportamiento Organizacional

El funcionamiento efectivo de cualquier entidad se encuentra intrínsecamente vinculado a la interacción comunicativa entre sus miembros. Este dinamismo solo puede lograrse si todos los individuos están adecuadamente amalgamados (Capitán, Á. J. O., & García, P. O., 2022). En esta perspectiva, las redes comunicativas desempeñan un rol esencial al conectar a todos los componentes de la organización, lo cual posibilita una operación coherente y consistente. Por consiguiente, resulta comprensible que uno de los propósitos centrales del diseño organizativo sea facilitar la comunicación, con el propósito de respaldar la toma de decisiones. (Chiavenato, 2009)

Teoría del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es una teoría administrativa que emergió en la década de los 60, como resultado de un conjunto de ideas e investigaciones centradas en el factor humano dentro de las organizaciones (Berbel, G., & Gan, F., 2012). Algunos expertos en la corriente científico-administrativa lo consideran como una extensión de la teoría del Comportamiento Organizacional. Esta teoría se

emplea en situaciones donde la organización se ve impactada por cambios en su entorno, lo que genera la necesidad de adaptación y supervivencia (Gómez Contreras, J. L., Monroy Bermúdez, L. D. J., & Bonilla Torres, C. A., 2019). El DO representa un campo de las ciencias de la conducta con aplicaciones prácticas. Su enfoque se centra en el cambio planificado de largo plazo. Se aplica de manera integral a toda la organización con el objetivo de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia. Para ello, se utiliza la participación para el compromiso de todos los miembros. (Ferrerías Rodríguez, Gonzales Bolaños, & Herreruella Rodríguez, 2004)

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El presente tiene como objetivo diseñar una estructura organizacional adecuada para el Colegio de Árbitros, desde un enfoque descriptivo bajo un método cualitativo.

Figura 1 Diseño de Investigación para una Estructura Organizacional Eficiente

Con el propósito de alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un examen exhaustivo de la situación presente de la institución, con la finalidad de identificar sus insuficiencias y también las áreas en las que era necesario implementar mejoras. Se utilizaron enfoques de obtención de información, tales como entrevistas, además de un minucioso análisis de la documentación relevante. En este proceso, se involucró a empleados, árbitros y miembros de la Junta. A partir de la evaluación de los datos reunidos, se derivaron conclusiones de alta relevancia, lo cual permitió la formulación de soluciones concretas destinadas a la concepción de la estructura organizativa.

Fuente: Fuente: Elaboración propia



Con este, se busca fortalecer el direccionamiento estratégico, mejorar la eficiencia de los procesos internos, además de optimizar la prestación del servicio, consolidándolo como un referente en el arbitraje deportivo de Santander.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. Contextualización del Colegio De Árbitros COANORS

El Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, es una institución dedicada a la prestación de servicios de arbitraje en diversas disciplinas deportivas como el fútbol, microfútbol, además del fútbol de salón. A lo largo de su trayectoria, ha destacado por su excelencia en la prestación de servicios externos por lo que se ha posicionado como referente en la región. Sin embargo, en la actualidad, enfrenta desafíos internos relacionados con la falta de una estructura organizacional clara, la ausencia de políticas debidamente establecidos, así como la necesidad de optimizar sus procesos internos. En respuesta a esta situación, se ha emprendido un análisis descriptivo para diseñar una estructura organizacional adecuada para el COANORS en la ciudad de Cúcuta con el objetivo principal de definir una estructura organizativa que permita un adecuado direccionamiento estratégico, mejorando la eficiencia de sus procesos internos, así como la prestación del servicio de arbitraje.

En síntesis, se busca consolidar al Colegio de Árbitros COANORS como un referente de excelencia en el arbitraje deportivo en Santander, destacando por su profesionalismo, transparencia y liderazgo, reafirmando su compromiso con la justicia e integridad en cada encuentro deportivo.

Con esta estructura organizacional sólida bien definida, el Colegio estará listo para enfrentar los retos del futuro, así como seguir contribuyendo al desarrollo del deporte en la comunidad.

4.2. Análisis DOFA para el Colegio de Árbitros - COANORS

Actualmente, el colegio enfrenta retos internos relacionados con la falta de políticas y objetivos claros, lo que ha generado procesos poco definidos debido a una gestión documental desorganizada. Para abordar esta situación, se ha realizado un análisis DOFA que permitirá identificar tanto las fortalezas como las oportunidades que pueden potenciar su funcionamiento, así mismo las debilidades junto con las amenazas a las que debe enfrentarse para consolidarse como una institución líder en la región, según se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1 Análisis DOFA para el Colegio de Árbitros COANORS

	Fortalezas	Debilidades
Internas	Reconocimiento a nivel departamental por sus excelentes servicios externos.	Falta de estructura organizacional clara.
	Experiencia en la prestación de servicios de arbitraje en deportes.	Ausencia de políticas y objetivos debidamente establecidos.
	Capacidad para brindar servicios de calidad a sus usuarios.	Procesos internos poco definidos. Falta de planificación estratégica que defina metas claras.
Externas	Alianzas con empresas públicas y privadas para establecer convenios de colaboración.	Limitación en cantidad de aliados y empresas con las que establece convenios. Limitado alcance geográfico en la prestación de servicios.
	Oportunidades	Diseño e implementación de la estructura organizacional.
Mejorar los procesos internos para optimizar los recursos y operaciones.		Definir una planificación estratégica que marque el rumbo del colegio.
Ampliar el alcance de sus servicios a otras regiones.		Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para potenciar sus actividades. Fortalecer la gestión documental para un mejor manejo de la información.
Amenazas	Competencia en el mercado de arbitraje deportivo.	Riesgo de desorganización interna que afecte la prestación de servicios.
	Posibles cambios en las regulaciones y normativas relacionadas con el arbitraje deportivo.	Posible pérdida de oportunidades de negocio por falta de estructura organizacional.
	Cambios en las preferencias y demandas de los usuarios.	Riesgo de no cumplir con los estándares y requisitos del arbitraje deportivo que afecten la reputación del colegio.
	Posible desaceleración económica que afecte la demanda de servicios.	Amenaza de no adaptarse a las exigencias y cambios en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

A través de este análisis, se puede tomar conciencia de los aspectos a fortalecer, así como de los retos a enfrentar para lograr una mejora significativa en

su posicionamiento en la región. Con ello se busca diseñar e implementar una estructura organizacional eficiente que permita mejorar los procesos internos del colegio asegurando la calidad en la prestación de sus servicios de arbitraje.

Por ellos se presenta a continuación en la tabla 2, una matriz de estrategias cruzando las informaciones de la matriz DOFA para el Colegio de Árbitros COANORS:

Las *estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)* buscan aprovechar la experiencia en la prestación de servicios de arbitraje junto con la capacidad para brindar servicios de calidad para mejorar los procesos internos al establecer una planificación estratégica clara. Asimismo, se debe aprovechar la oportunidad de diseño e implementación de la estructura organizacional para definir políticas y objetivos que impulsen el crecimiento del colegio al establecer alianzas con otras organizaciones que fortalezcan sus actividades y expandan su alcance.

Tabla 2 Matriz de estrategias a partir de la matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades	FO1. Diseño e implementación de la estructura organizacional.	DO1. Establecer políticas y objetivos que guíen el accionar del colegio.
	FO2. Mejorar los procesos internos para optimizar los recursos y operaciones.	DO2. Definir una planificación estratégica que marque el rumbo del colegio.
	FO3. Ampliar el alcance de sus servicios a otras regiones.	DO3. Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para potenciar sus actividades.
Amenazas	FA1. Riesgo de desorganización interna que afecte la prestación de servicios.	DA1. Posible pérdida de oportunidades de negocio por falta de estructura organizacional.
	FA2. Posibles cambios en las regulaciones y normativas relacionadas con el arbitraje deportivo.	DA2. Riesgo de no cumplir con los estándares y requisitos del arbitraje deportivo que afecten la reputación del colegio.
	FA3. Cambios en las preferencias y demandas de los usuarios.	DA3. Amenaza de no adaptarse a las exigencias y cambios en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Las *estrategias DA (Debilidades-Amenazas)* implican afrontar la falta de estructura organizacional, así como de planificación estratégica para evitar los riesgos de desorganización interna y/o pérdida de oportunidades de negocio. También se debe trabajar en cumplir con los estándares además de los requisitos del arbitraje deportivo para proteger la reputación del colegio al adaptarse a las exigencias en el mercado para mantenerse competitivos.

Las *estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)* buscan aprovechar el reconocimiento a nivel departamental, así como de las alianzas con empresas tanto

públicas como privadas para expandir el alcance de sus servicios a otras regiones y mejorar la gestión documental para un mejor manejo de la información.

Las *estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)* buscan enfrentar la competencia en el mercado de arbitraje deportivo y posibles cambios en las regulaciones junto con las normativas relacionadas con el arbitraje deportivo, así como enfrentar cambios en las preferencias, demandas de los usuarios y posibles desaceleraciones económicas que afecten la demanda de servicios. Para ello, es fundamental fortalecer la estructura organizacional mejorando la gestión interna para mantenerse y adaptarse a los cambios del entorno.

4.3. Políticas del Colegio de Árbitros COANORS

Las políticas en el direccionamiento estratégico son los lineamientos y/o guías fundamentales que orientan tanto las acciones como las decisiones de la organización para alcanzar sus objetivos (Amboya Lema, G. E., & Muñoz Salazar, M. V., 2018). Estas deben estar en consonancia con la misión, visión y valores, ya que deben reflejar el enfoque que se adoptará en la ejecución de las actividades con el fin de alcanzar el éxito en la provisión de servicios de arbitraje en el ámbito deportivo. Algunos de los componentes importantes que deberían conformar las políticas del Colegio COANORS son (Figura 2):

Figura 2 Políticas del Colegio de Árbitros COANORS

Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Es esencial definir una política que asegure la excelencia en la entrega del servicio de arbitraje, con un enfoque en la puntualidad, el respeto, la imparcialidad y la toma de decisiones de alta calidad.
Gestión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante contar con una política que regule la gestión, organización y custodia de la documentación relacionada con los procesos de arbitraje, garantizando la confidencialidad e integridad de información.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política que promueva la capacitación continua de los árbitros, así como del personal del colegio, con el fin de mejorar tanto sus habilidades como conocimientos para un servicio de calidad.
Relaciones con aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental definir una política que regule las relaciones con empresas tanto públicas como privadas, estableciendo criterios para la selección de socios estratégicos y la negociación de convenios.
Responsabilidad social ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe considerar una política que promueva la responsabilidad tanto social como ambiental del colegio, buscando contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad en el entorno donde opera.
Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante promover una cultura ética de cumplimiento normativo dentro de la organización, estableciendo pautas para prevenir conflictos de interés asegurando la integridad en las actividades.
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Debe existir una política que regule tanto la comunicación externa e interna del colegio, garantizando una adecuada difusión de información para una buena imagen pública.

Fuente: Elaboración propia

Estos componentes específicos e importantes de las políticas del Colegio de Árbitros COANORS en su direccionamiento estratégico permitirán una gestión organizacional efectiva alineada con su propósito, brindando una base sólida para el logro de la excelencia en la prestación de servicios de arbitraje deportivo.

4.4. Roles, Funciones y Responsabilidades en el Colegio de Árbitros

En el contexto del Colegio de Árbitros de Norte de Santander (COANORS), es fundamental establecer una estructura organizacional sólida, que permita llevar a cabo tanto las funciones como las responsabilidades de cada cargo de manera efectiva, asegurando una gestión transparente, representativa, así como comprometida con el desarrollo del arbitraje en la región, para lo cual se proponen las siguientes líneas de mando desde el Presidente hasta los Árbitros.

Figura 3 Ilustración visual de la configuración organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En este diseño de organigrama el Presidente tiene la máxima autoridad. El Vicepresidente apoya al Presidente en sus funciones y/o reemplaza en caso de ausencia. El cargo del Tesorero implica supervisar las finanzas del colegio. El Secretario tiene la responsabilidad de administrar la documentación del cuerpo arbitral. La Junta Directiva se compone del Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y el Representante de Árbitros. El Representante de Árbitros representa los intereses de los árbitros adscritos al colegio. Y finalmente, los Árbitros forman el equipo de arbitraje bajo la coordinación del Representante.

Siendo así como el diseño de la estructura organizacional del COANORS resulta esencial para el adecuado funcionamiento de la entidad, así como de los cargos, responsabilidades, así como de la descripción de los mismos.

Descripción del cargo: Presidente

Responsable tanto por la dirección como por la representación legal, jurídica y social del Colegio de Árbitros.

Responsabilidades:

- Representar tanto jurídica como legalmente al Colegio de Árbitros.
- Dirigir estratégicamente la organización, además de tomar decisiones clave.

Descripción del cargo: Vicepresidente

Responsable de las relaciones públicas y contratos del colegio, además del direccionamiento estratégico de la empresa en conjunto con el presidente.

Responsabilidades:

- Gestionar las relaciones públicas y establecer contratos con terceros.
- Colaborar con el presidente en el diseño de la estrategia de la empresa.
- Apoyar en la toma de decisiones importantes.

Descripción del cargo: Tesorero

Responsable de la planeación, dirección y control del área contable de la empresa, con el fin de tener los documentos legales que exige la normatividad.

Responsabilidades:

- Planificar y dirigir las actividades contables de la organización.
- Asegurarse de cumplir con las normas legales y fiscales en materia contable.
- Controlar los ingresos y egresos de la organización.

Descripción del cargo: Secretario

Encargado de la documentación de la empresa, así como del contacto y atención al público, además de prestar servicios a la junta directiva en cuanto a la dirección y organización de la empresa.

Responsabilidades:

- Gestionar la documentación y los registros de la organización.
- Atender y dar respuesta tanto a las solicitudes como a las consultas del público.
- Prestar apoyo a la junta directiva en temas administrativos.

Descripción del cargo: Representante de Árbitros

Encargado de representar a todos los árbitros frente a la junta directiva, con voz además de voto para la toma de decisiones del Colegio de Árbitros.

Responsabilidades:

- Ser el enlace entre los árbitros y la junta directiva.
- Participar activamente en las reuniones de la junta y defender los intereses de los árbitros.
- Tomar decisiones en conjunto con la junta directiva.

Descripción del cargo: Junta Directiva

Está conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y representante de árbitros. Tiene como función principal abordar temas de interés para la toma de decisiones.

Responsabilidades:

- Abordar temas de interés para la toma de decisiones en la organización.
- Asegurar que se cumplan los objetivos y políticas establecidos.
- Tomar parte activa en la elaboración de la estrategia corporativa.
- Analizar el rendimiento de la entidad y sugerir posibles mejoras.

Descripción del cargo: Árbitros

Tienen como función principal prestar los servicios de arbitraje dentro de los encuentros deportivos de fútbol, microfútbol, y fútbol de salón.

Responsabilidades:

- Arbitrar los encuentros deportivos de fútbol, microfútbol, y fútbol de salón con imparcialidad, respeto y orden.
- Cumplir con las reglas junto con las normativas establecidas para el arbitraje.
- Mantenerse actualizados con las últimas reglas, así como en tendencias en el arbitraje deportivo.

La asignación de funciones y responsabilidades, abarcando desde el Presidente hasta los Árbitros, asegura una dirección coherente hacia las metas establecidas en la ejecución de sus roles. La Junta Directiva, como entidad fundamental en la toma de decisiones, garantiza una administración completa

enfocada tanto en el bienestar de los árbitros como en la eficacia en la oferta de servicios arbitrales. Estructura organizacional que proporciona el marco necesario para que el Colegio de Árbitros pueda seguir consolidándose como un referente en la formación y desarrollo de árbitros deportivos en la región de Norte de Santander.

4.5. Descripción de Cargos para el Colegio de Árbitros - COANORS

La elaboración de las Definiciones de Puestos en la configuración de la estructura organizativa es un elemento esencial para el rendimiento eficiente de la entidad. Cada posición, desde el Presidente hasta los Árbitros, desempeña funciones particulares que aportan al logro de los propósitos estratégicos para ofrecer un servicio de excelencia en el arbitraje deportivo. Por tanto, como parte de la estructura organizacional, el presente tiene como objetivo describir tanto las responsabilidades como las diferentes funciones para los distintos cargos presentados en el Colegio de Árbitros de Norte de Santander COANORS, así como su perfil profesional junto con las competencias requeridas para el desempeño efectivo de cada cargo.

Presidente

En el contexto del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, la figura del presidente se destaca como un pilar fundamental tanto para la dirección

como para la representación legal de la institución. Como encargado de establecer las políticas generales en conjunto con la Junta Directiva, su rol es esencial para el funcionamiento adecuado de la estructura organizacional. El siguiente (Tabla 3) detalla las responsabilidades, junto con las competencias requeridas para ejercer con eficiencia este importante cargo.

Tabla 3 Descripción del Cargo de Presidente

COLEGIO DE ARBITROS DE NORTE DE SANTANDER - COANORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Presidente
Jefe inmediato	N.D.
MISIÓN DEL CARGO	
Encargado de la orientación y representación en ámbitos legales, judiciales y extrajudiciales, estableciendo las políticas generales en el grupo de árbitros en colaboración con la Junta Directiva.	
FUNCIONES	
1. Diseñar los propósitos generales y específicos de la organización, tanto en el corto como en el largo plazo.	
2. Analizar los desafíos que enfrenta el colegiado en áreas como las finanzas, la administración, el personal y la contabilidad, entre otros.	
3. Actuar como representante del colegiado ante entidades públicas y privadas para establecer acuerdos.	
4. Supervisar la realización de los objetivos fijados por parte del equipo de colaboradores.	
5. Garantizar el correcto desenvolvimiento de los procedimientos administrativos y la prestación de los servicios del colegiado.	
6. Responsable de la aprobación de la nómina del Colegio de Árbitros.	
7. Encargado de aprobar las solicitudes de adquisición de tecnología y sistemas informáticos para el colegiado.	
8. Liderar, supervisar y controlar la operatividad del Colegio de Árbitros.	
9. Dirigir, supervisar, controlar y formar al personal bajo su responsabilidad.	
10. Generar y conservar todos los registros e información necesarios para la Junta Directiva.	
11. Ejecutar las estrategias y lineamientos establecidos por la Junta Directiva.	
12. Supervisar, dirigir y controlar la operación global del Colegio de Árbitros.	
13. Cumplir y hacer cumplir las normas internas de trabajo.	
14. Controlar y supervisar las cotizaciones, las adquisiciones y los pagos a proveedores.	
15. Velar por el estado adecuado de las instalaciones y el mobiliario existente.	
16. Asignar permisos y descansos de acuerdo con las operaciones y las directrices definidas.	
PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Persona con experiencia en el arbitraje de futbol de salón, microfútbol, y futbol con certificado por entidades deportivas de prestigio, preferiblemente profesional en áreas administrativas o contables.
Experiencia previa	De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares, además de contar con alta experiencia como árbitro.
Competencias	Perspectiva empresarial sólida, enfoque en el logro de metas, capacidad para diseñar planes estratégicos, habilidades de liderazgo, destrezas de negociación y una comunicación efectiva en todos los niveles.

Fuente: Elaboración propia

A través de sus funciones, el presidente tiene la misión de planificar los objetivos a corto como de largo plazo, supervisar el cumplimiento de los mismos, velar por el correcto funcionamiento de los procesos administrativos, además de la prestación del servicio de arbitraje deportivo. Con un enfoque orientado a resultados, el presidente es un actor clave para el desarrollo sostenible del colegio, promoviendo la excelencia junto con el respeto en cada encuentro deportivo.

Vicepresidente

Encargado de gestionar las relaciones con la comunidad, establecer acuerdos y contratos con entidades tanto estatales como privadas locales. Su función desempeña un papel esencial en la elaboración de la estrategia de expansión y desarrollo comercial de la institución educativa. La siguiente tabla 4, presenta en detalle las responsabilidades, junto con las habilidades necesarias para llevar a cabo con éxito esta importante posición.

A través de sus funciones, el Vicepresidente brinda apoyo clave a la Junta Directiva y al Presidente, asegurando la correcta ejecución de los objetivos tanto estratégicos como el cumplimiento de los lineamientos establecidos. La presencia del Vicepresidente garantiza una operación fluida dentro del Colegio de Árbitros, aportando significativamente a la consolidación de la estructura organizacional.

Tabla 4 Descripción del Cargo de Vicepresidente

COLEGIO DE ARBITROS DE NORTE DE SANTANDER - COANORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Vicepresidente
Jefe inmediato	Presidente
MISIÓN DEL CARGO	
Encargado de gestionar las relaciones públicas de la organización, así como la elaboración de contratos y acuerdos con empresas públicas y privadas en el área geográfica correspondiente. También, debe brindar respaldo en las labores de la Junta Directiva.	
FUNCIONES	
1. Apoyar en la planificación de los objetivos estratégicos del colegiado tanto a corto como a largo plazo.	
2. Representar al colegiado en empresas públicas y privadas para convenios de servicios cuando el presidente lo necesite.	
3. Apoyar en la supervisión y evaluación del logro de los objetivos estratégicos.	
4. Verificar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos del colegiado.	
5. Encargado en conjunto con el presidente de realizar la selección del personal.	
6. Apoyo en la aprobación de la nómina del colegio de árbitros.	
7. Encargado de estudiar además de solicitar tanto los sistemas como las tecnologías necesarias para el colegiado.	
8. Apoyar en la planificación y control del personal en conjunto con el representante de árbitros.	
9. Realizar o contratar capacitaciones para el personal.	
10. Apoyar la implementación de las estrategias y lineamientos establecidos por Junta Directiva.	
11. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.	
12. Supervisar el buen estado del mobiliario e instalaciones existentes.	
13. Realizar las actividades del presidente cuando este se encuentre ausente por motivos de salud o incapacidad.	
PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Persona con experiencia en el arbitraje de fútbol de salón, microfútbol, y fútbol con certificado por entidades deportivas de prestigio, preferiblemente profesional en áreas administrativas o contables.
Experiencia previa	Requisito de contar con un historial laboral de 1 a 3 años desempeñando el cargo o roles similares, adicionalmente, con una sólida experiencia como árbitro.
Competencias	Destrezas requeridas incluyen habilidad en la Visión de Negocios, Orientación a Resultados, Planificación Estratégica, Liderazgo, Negociación y Comunicación Efectiva en todos los niveles.

Fuente: Elaboración propia

Secretaria

Su misión se centra en colaborar con cada uno de los miembros de la Junta Directiva en el área administrativa, siendo responsable de la documentación del colegiado atendiendo tanto el contacto presencial como vía telefónica con la institución. La importancia que la posición de Secretaria tiene en la operatividad de la estructura organizativa se resalta en lo siguiente.

La Secretaria desempeña un papel fundamental al respaldar las labores administrativas y de coordinación entre los miembros de la Junta Directiva. Mediante sus responsabilidades, la Secretaria asegura la eficacia en la administración de la información y la atención al público, lo cual aporta de manera significativa al adecuado progreso de las operaciones del colegio. El cargo de Secretaria en el Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS representa un elemento vital en la estructura organizacional de la institución. Con competencias en planificación, orden, disciplina y atención, la Secretaria desempeña un papel fundamental en la consolidación de la estructura, garantizando una operación efectiva en beneficio de la comunidad deportiva (Tabla 5).

Tabla 5 Descripción del Cargo de Secretaria

COLEGIO DE ARBITROS DE NORTE DE SANTANDER - COANORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Secretaria
Jefe inmediato	Presidente
MISION DEL CARGO	
Colaborar a cada uno de los miembros de la junta directiva en el área administrativa. Persona encargada de la documentación del colegiado, así como de la atención del público o contacto que se presente presencial o vía telefónica con el colegiado.	
FUNCIONES	
1. Apoyar en las actividades administrativas encargadas por el presidente de la compañía.	
2. Recibir toda la documentación que llegue al colegiado y distribuirla de forma adecuada al personal encargado de la respuesta.	
3. Realizar el envío de la correspondencia del colegiado.	
4. Verificar la agenda de la junta directiva y programar las actividades administrativas necesarias.	
5. Planificar las actividades administrativas a tocar por la Junta Directiva en las reuniones.	
6. Apoyo en las reuniones de Junta Directiva para elaboración de actas y documentos relacionados.	
7. Realizar las cotizaciones y pedidos de los requerimientos de la Junta Directiva.	
8. Recepcionar hojas de vida y organizarlas para el personal encargado del estudio de los nuevos aspirantes.	
9. Realizar cotizaciones de actividades administrativas necesarias.	
10. Apoyar la implementación de las estrategias y lineamientos establecidos por la Junta Directiva.	
11. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.	
12. Supervisar el buen estado del inmobiliario e instalaciones existentes.	
13. Finalizar con los convenios y contactos de empresas tanto privadas como públicas verificando los documentos correspondientes.	
PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Técnico o Tecnólogo en secretariado o gestión administrativa.
Experiencia previa	De 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
Competencias	Planificación, orden, disciplina, acatamiento de órdenes, agilidad en los procesos, atención y capacitación constante.

Fuente: Elaboración propia

Tesorero

El propósito fundamental del Tesorero radica en planificar, organizar y coordinar todas las labores vinculadas al ámbito contable, con la meta de lograr consolidaciones financieras precisas y oportunas para el colegio. En este sentido, se resalta la importancia del Tesorero en el avance de la estructura organizativa, ya que asume la responsabilidad de la gestión financiera, asegurando la claridad económica del colegio y contribuyendo de manera significativa a la consecución de los objetivos establecidos por la Junta Directiva (Tabla 6).

Tabla 6 Descripción del Cargo de Tesorero

COLEGIO DE ARBITROS DE NORTE DE SANTANDER - COANORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Tesorero
Jefe inmediato	Presidente
MISION DEL CARGO	
Encargado de la organización, planificación y coordinación de todas las tareas vinculadas al ámbito contable, con la finalidad de generar las consolidaciones y los informes financieros necesarios para el colegio.	
FUNCIONES	
1. Crear los informes financieros en las fechas requeridas, proporcionando datos veraces y oportunidades.	
2. Evaluar los desafíos financieros y contables que enfrenta el colegiado, entre otros aspectos.	
3. Verificar y depurar cuentas contables para asegurar su precisión.	
4. Supervisar los pagos asociados a los servicios de los árbitros respectivos.	
5. Autorizar las solicitudes de compra, bajo la supervisión del presidente o junta directiva.	
6. Analizar los informes de servicios presentados por los árbitros para facilitar los pagos correspondientes.	
7. Participar en las reuniones regulares y extraordinarias de la junta directiva, presentando los informes financieros mensuales.	
8. Coordinar la elaboración del presupuesto anual general y supervisar su seguimiento.	
9. Asignar tareas a las áreas pertinentes relacionadas con asuntos financieros para recopilar datos financieros.	
10. Preparar anualmente declaraciones fiscales y llevar a cabo tareas contables vinculadas a procedimientos judiciales.	
PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Tecnólogo en contabilidad o administración financiera.
Experiencia previa	De 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares, además de experiencia como árbitro.
Competencias	Capacidad de aprendizaje, honestidad, disciplina, responsabilidad, amabilidad.

Fuente: Elaboración propia

A través de sus funciones, el Tesorero proporciona información precisa a la Junta Directiva, permitiendo la toma de decisiones fundamentadas para el

seguimiento del presupuesto anual. Con competencias en capacidad de aprendizaje, honestidad, disciplina y responsabilidad, el Tesorero es un pilar esencial en el fortalecimiento de la estructura organizacional, garantizando una gestión financiera eficiente sostenible para el éxito de la institución deportiva.

Representante de árbitros

Su misión principal es representar a todos los árbitros frente a la Junta Directiva, otorgándoles tanto voz como voto para la toma de decisiones. El siguiente (Tabla 7) destaca la importancia que el Representante de Árbitros brinda al fortalecimiento de la estructura organizacional, al velar por los derechos de los árbitros, coordinar su participación en los encuentros deportivos y garantizar una comunicación efectiva entre ellos con la Junta Directiva, contribuyendo significativamente a mantener un ambiente de respeto, equidad y coordinación en el colegiado.

Tabla 7 Descripción del Cargo de Representante de Árbitros

COLEGIO DE ARBITROS DE NORTE DE SANTANDER - COANORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Representante de árbitros
Jefe inmediato	Presidente
MISION DEL CARGO	
Tiene como función principal representar a todos los árbitros frente a la Junta Directiva, teniendo tanto voz como voto para la toma de decisiones.	
FUNCIONES	
1. Velar por los derechos de los árbitros adscritos al colegiado.	
2. Asistir a cada una de las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias de la Junta Directiva.	
3. Cuidar tanto su voz como su voto para la toma de decisiones en las sesiones de la Junta Directiva.	
4. Presentar las solicitudes de los árbitros frente a la junta directiva.	
5. Comunicar a los árbitros adscritos al colegiado las decisiones tomadas en Junta Directiva.	
6. Presentar quejas y reclamos de los árbitros frente a Junta Directiva.	
7. Llevar a cabo las sanciones disciplinarias en contra de árbitros adscritos al colegiado por indisciplinada.	
8. Realizar actividades de capacitación a los árbitros.	
9. Planear y coordinar los árbitros necesarios para la prestación del servicio para la satisfacción de los clientes.	
PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Arbitro con certificado por entidades deportivas reconocidas a nivel nacional o internacional.
Experiencia previa	Experiencia previa de 3 a 5 años en roles similares, adicionalmente con experiencia en la función de árbitro.
Competencias	Capacidad de aprendizaje, honestidad, disciplina, responsabilidad, amabilidad, respeto, coordinación y orden.

Fuente: Elaboración propia

Con competencias en capacidad de aprendizaje, honestidad, disciplina, responsabilidad, amabilidad, respeto, coordinación y orden, el Representante de Árbitros juega un papel clave en el fortalecimiento de la estructura organizacional. Su labor en la planificación, coordinación y capacitación de los árbitros garantiza la satisfacción de los clientes, así como el adecuado desarrollo de los encuentros deportivos, contribuyendo al prestigio del colegiado en la región.

Árbitros

Su principal responsabilidad es garantizar la puntualidad, el respeto, el juicio imparcial al administrar justicia en cada competición deportiva. El siguiente (Tabla 8) resalta la contribución que los Árbitros hacen al diseño de la estructura organizacional, al asegurar la transparencia en la correcta ejecución de los eventos deportivos, así como la seguridad tanto de los jugadores como de los participantes. Su dedicación a cumplir con los reglamentos nacionales e internacionales al proporcionar un servicio justo y profesional contribuye al reconocimiento del colegiado en la región.

Tabla 8 Descripción del Cargo de Árbitros

COLEGIO DE ARBITROS DE NORTE DE SANTANDER - COANORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Árbitros
Jefe inmediato	Presidente - Representante de árbitros
MISION DEL CARGO	
Tiene como función principal prestar el servicio de arbitraje con imparcialidad, puntualidad, respeto y juicio claro a justas deportivas de futbol, microfútbol, y futbol de salón.	
FUNCIONES	
1. Prestar el servicio de arbitraje cuando se le programe y solicite.	
2. Asistir a cada una de las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias de las reuniones de árbitros.	
3. Ser imparcial, honrado, puntual y con juicio claro al momento de impartir justicia en eventos deportivos.	
4. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.	
5. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos nacionales e internacionales de futbol, microfútbol, y futbol de salón.	
6. Velar por la seguridad de los jugadores y participantes en justas deportivas.	
7. Tomar decisiones en las justas y eventos deportivos contratados.	
PERFIL DEL CARGO	
Formación académica	Arbitro con certificado por entidades deportivas reconocidas a nivel nacional o internacional.
Experiencia previa	Experiencia de 1 a 2 años en roles o posiciones similares, además con experiencia como árbitro.
Competencias	Capacidad de aprendizaje, honestidad, disciplina, responsabilidad, amabilidad, respeto, coordinación y orden.

Fuente: Elaboración propia

Su capacitación, experiencia y competencias en capacidad de aprendizaje, honestidad, disciplina, responsabilidad, amabilidad, respeto, coordinación y orden les permiten cumplir con eficiencia su función de impartir justicia en las justas deportivas contratadas. Su compromiso con el cumplimiento de los reglamentos nacionales e internacionales, así como el reglamento interno de trabajo, garantiza la seguridad tanto de los jugadores como de los participantes; jugando un papel clave en el prestigio del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS en la ciudad de Cúcuta, siendo todos los anteriores elementos fundamentales para el desarrollo del deporte en la región.

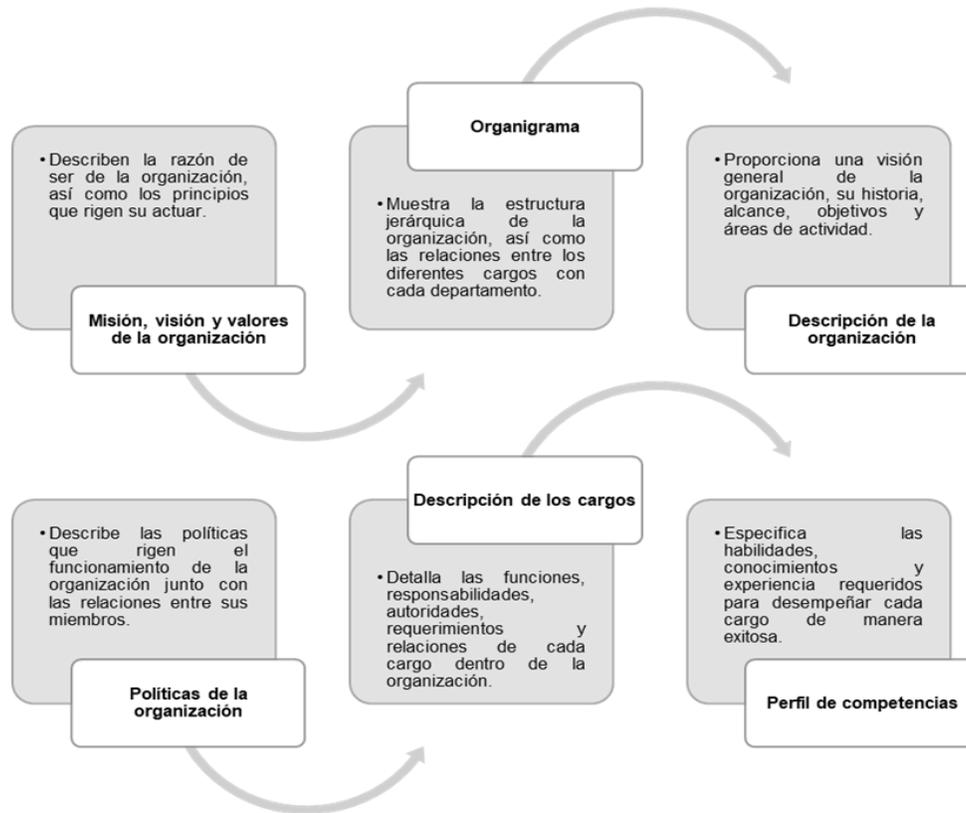
La implementación de la estructura organizacional basada en esta Descripción de Cargos permitirá al Colegio de Árbitros - COANORS en Cúcuta contar con un equipo cohesionado, capaz de promover el desarrollo del arbitraje para el fomento del deporte en la región. La claridad de las responsabilidades asegurará una gestión eficiente, así como una toma de decisiones acertada, contribuyendo al prestigio del colegio en el ámbito deportivo. Además, el enfoque en las competencias de cada cargo reforzará la profesionalidad del equipo, fortaleciendo su compromiso con los valores corporativos, así como con la visión como con la misión institucional, donde la suma de cada competencia, garantizará un servicio de arbitraje de alta calidad.

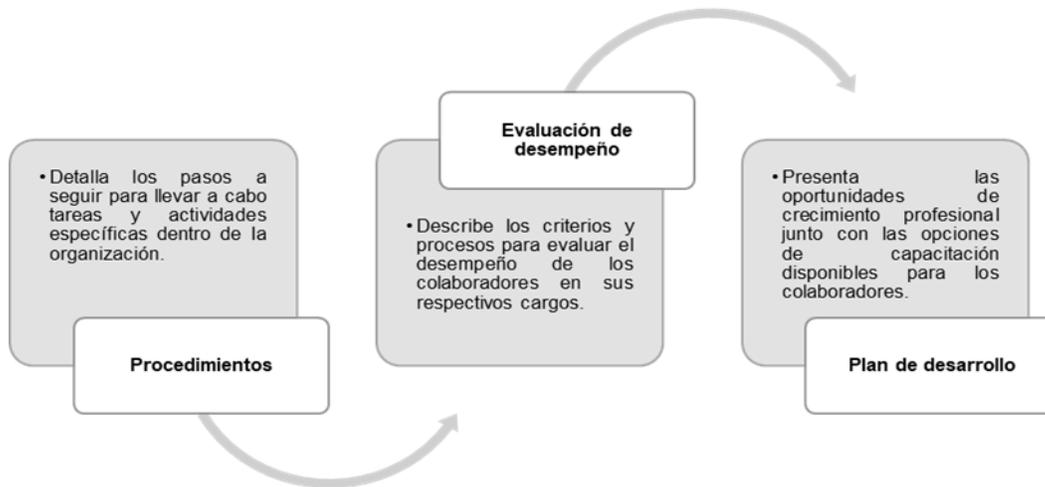
4.6. Estructura del Manual de Funciones

El presente proporciona una visión integral sobre la estructura de funcionamiento del Colegio de Árbitros de Norte de Santander – COANORS, a través del manual de funciones, que establece los lineamientos estratégicos que guían la organización, así como las políticas, procedimientos y prácticas internas que rigen su actuar. Con el objetivo de garantizar una comunicación efectiva, este manual de funciones se mantendrá actualizado accesible a todos los colaboradores, teniendo presente que la siguiente estructura puede variar según las necesidades de la organización, pero que deberá incluir generalmente los siguientes elementos:

A través de ello, se busca establecer una estructura organizacional eficiente, así como definir objetivos que guíen el accionar del colegio hacia su visión institucional, donde cada uno de los procedimientos contribuirá al fortalecimiento del arbitraje deportivo garantizando un servicio de calidad para los usuarios (Figura 4).

Figura 4 Estructura del Manual de Funciones





Fuente: Elaboración propia

A través de este manual de funciones, el Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS se compromete a seguir promoviendo la transparencia, el respeto e integridad en cada uno de los encuentros deportivos que arbitra. Lineamientos que permitirán consolidar la excelencia en el arbitraje deportivo posicionándose como un referente de calidad en la región de Santander.

5. RESULTADOS

5.1. Diseño de la Estructura Organizacional del Colegio de Árbitros

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del Colegio de Árbitros de Norte de Santander – COANORS, es garantizar la seguridad e imparcialidad en cada encuentro deportivo, es fundamental contar con una estructura organizacional sólida que permita el correcto funcionamiento de la institución en el cumplimiento de sus objetivos. Siendo la misión, la visión y los valores corporativos; elementos importantes para lograr una claridad de propósito, disponer de una cultura e identidad organizacional para la toma de decisiones, la atracción además de la retención de talento, la diferenciación en el mercado, entre otros; como identidad organizacional clara, para alinear a todos los miembros hacia un objetivo común.

Misión: Nuestra misión en el Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS es ser el referente en la prestación del servicio y enseñanza de arbitraje para encuentros deportivos tanto de fútbol, microfútbol, como fútbol de salón en la región. Contamos con un personal debidamente capacitado que brinda seguridad, ética e imparcialidad en cada encuentro, garantizando la calidad en la competición. Nos comprometemos a fortalecer el arbitraje deportivo, contribuyendo al desarrollo del deporte en la comunidad, manteniendo siempre el respeto en cada partido.

Visión: Ser reconocidos como el referente de excelencia en arbitraje deportivo en Santander a nivel nacional para el año 2024, destacando por nuestra profesionalidad, transparencia y liderazgo, siendo una institución sólida confiable que promueve la formación continua de nuestros árbitros y que se destaca por su compromiso con la justicia e integridad en cada encuentro deportivo. Para lo cual realizaremos las capacitaciones necesarias para estar altamente preparados ofreciendo lo mejor en todos los encuentros deportivos.

Valores Corporativos

Compromiso: La capacidad de cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del tiempo estipulado es fundamental para garantizar tanto la efectividad como la puntualidad en la prestación del servicio de arbitraje.

Responsabilidad social: El alto compromiso del deporte con la sociedad es esencial para fortalecer la reputación del colegio en aras de una contribución positiva al desarrollo tanto deportivo como social en la región.

Profesionalismo: La capacitación y compromiso de los árbitros en brindar un servicio de calidad, justo e imparcial, asegura la confianza e integridad en cada encuentro deportivo.

Honestidad: Actuar con honestidad, ética y responsabilidad es clave para mantener la credibilidad en el colegio, además de la relación tanto con clientes como con los asociados.

Calidad: Optimizar las habilidades y destrezas del personal garantiza la excelencia en el arbitraje, lo que aporta al reconocimiento del colegio.

Integridad: Mantener altos estándares de responsabilidad refuerza la confianza en el colegio, además del compromiso con el arbitraje deportivo.

Innovación: La implementación de nuevas tecnologías mejora los servicios, asegurando una actualización constante en el proceso de arbitraje.

Trabajo en Equipo: Un ambiente respetuoso de colaboración entre árbitros, directivos y miembros del equipo, fortalece la eficiencia en el colegio.

Disciplina: Actuar de manera ordenada permite alcanzar rápidamente los objetivos estratégicos del colegio.

Puntualidad: Cumplir con los requerimientos laborales a tiempo asegura la eficacia en la prestación del servicio y el cumplimiento de compromisos.

Respeto: Mantener buenas relaciones interpersonales hacia el interior del colegio y con clientes promueve un ambiente laboral organizacional armonioso.

Excelencia: Buscar la mejora continua en cada aspecto del trabajo contribuye a la superación de expectativas para el crecimiento del colegio.

Compromiso Social: Promover el bienestar de la comunidad y del entorno mediante proyectos consolida la percepción del colegio como una entidad solidaria.

Objetivos estratégicos

Se deben definir los objetivos tanto generales como específicos que el colegio pretende alcanzar en un período determinado. Estos objetivos deben ser medibles alineados con la misión y visión de la institución. Por lo cual se proponen:

En el corto plazo

Capacitar al 100% de los árbitros adscritos en nuevos reglamentos, así como en técnicas de arbitraje para el año 2023: Se diseñará un plan de capacitación anual que incluya talleres, cursos y entrenamientos especializados en reglamentos

deportivos, así como en técnicas de arbitraje actualizadas, evaluando el cumplimiento de la capacitación mediante registros de asistencia junto con evaluaciones de conocimiento.

Establecer alianzas estratégicas con 5 entidades deportivas para el año 2023:

Se identificarán entidades deportivas de la región que compartan objetivos similares con COANORS. Se realizarán reuniones de negociación donde se establecerán convenios de colaboración para el fortalecimiento del arbitraje, además del desarrollo del deporte en la comunidad.

Aumentar el alcance geográfico de los servicios a 2 ciudades adicionales para el año 2023: Se realizará un plan de expansión para identificar y evaluar la viabilidad de brindar servicios de arbitraje en ciudades cercanas a Cúcuta. Se establecerán estrategias de promoción y posicionamiento del colegio en estas ciudades para atraer nuevos clientes y eventos deportivos.

En el mediano plazo

Aumentar la tasa de satisfacción de los usuarios en un 15% para el año 2024:

Para lograr este objetivo, se implementarán encuestas de satisfacción periódicas dirigidas a los deportistas, entrenadores y clubes que participen en los encuentros deportivos arbitrados por COANORS. Además, se realizarán análisis de feedback donde se establecerán planes de mejora basados en los resultados.

Mejorar la eficiencia operativa del colegio en un 20% para el año 2024: Se realizará un análisis exhaustivo de los procesos internos para identificar oportunidades de optimización, reducción de tiempos e implementarán mejoras en la gestión documental, coordinación de personal junto con las compras, buscando acrecentar la eficacia en la prestación del servicio de arbitraje.

Estos objetivos estratégicos permitirán fortalecer el arbitraje deportivo en la región, promoviendo la formación continua de los árbitros garantizando un servicio de calidad basado en la ética, respeto e imparcialidad en cada encuentro deportivo. Mediante la implementación de estrategias específicas para la medición de resultados, se busca alcanzar el liderazgo en el arbitraje deportivo en Santander consolidando la reputación de COANORS como una institución sólida, confiable y comprometida con la excelencia en cada uno de sus servicios.

De esta manera, la configuración de la estructura organizativa del Colegio de Árbitros – COANORS se erige como un componente fundamental para el progreso de la entidad, en consonancia tanto con su misión como con su visión. La formación de árbitros comprometidos con los valores corporativos, junto con la implementación de políticas de responsabilidad social, contribuye al crecimiento sostenible de la empresa favoreciendo su reconocimiento en el ámbito del arbitraje deportivo.

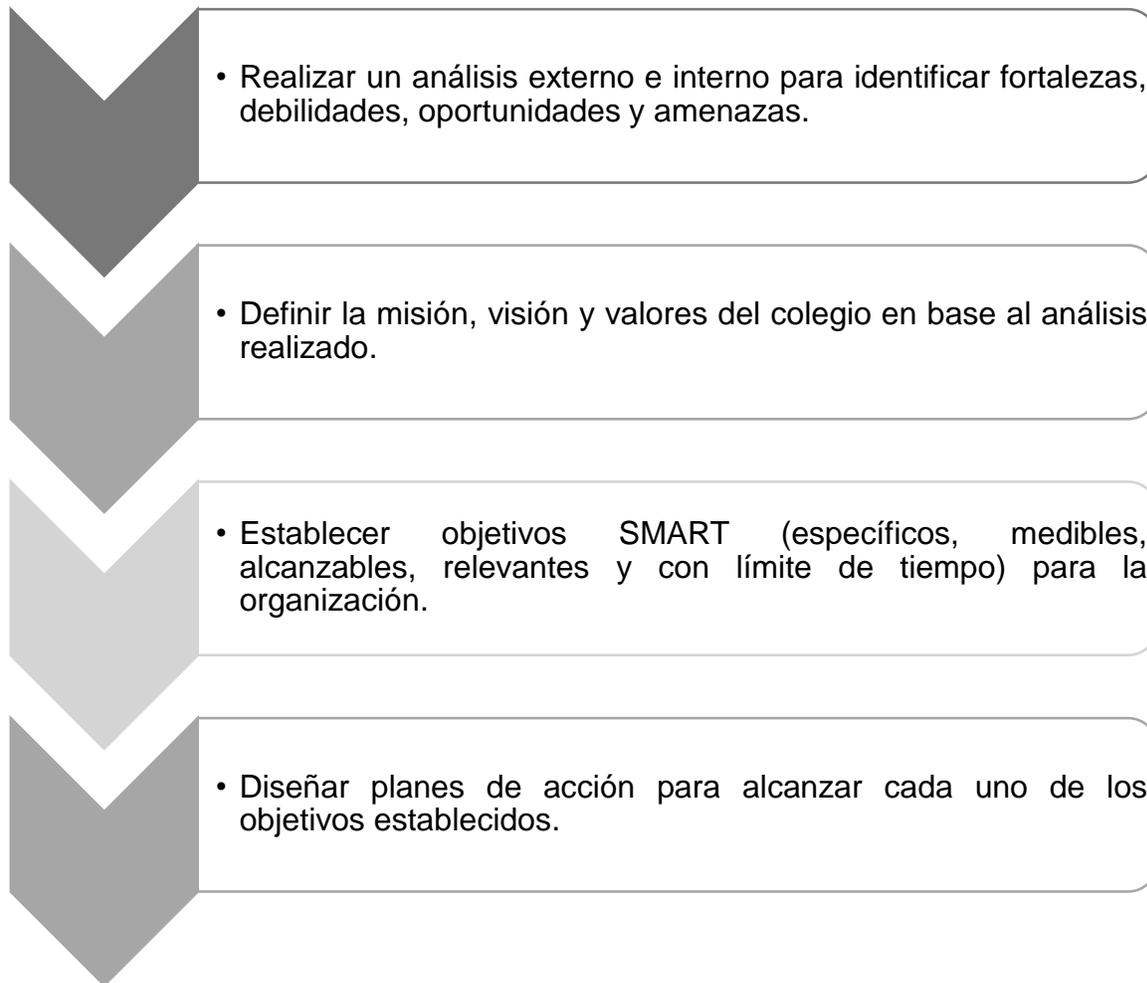
Procedimientos del Colegio de Árbitros COANORS

En este apartado, se detallan los procedimientos clave del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS. Cada uno de estos procesos se integra con las tareas fundamentales para el eficiente desenvolvimiento de la institución en la oferta de un servicio de arbitraje de excelencia en competencias deportivas, abarcando disciplinas como fútbol, microfútbol y fútbol de salón.

Procedimiento de Planificación Estratégica

Objetivo: Establecer los objetivos tanto generales como específicos, así como las metas a corto - largo plazo para guiar el accionar de la organización.

Figura 5 Actividades de Planificación Estratégica

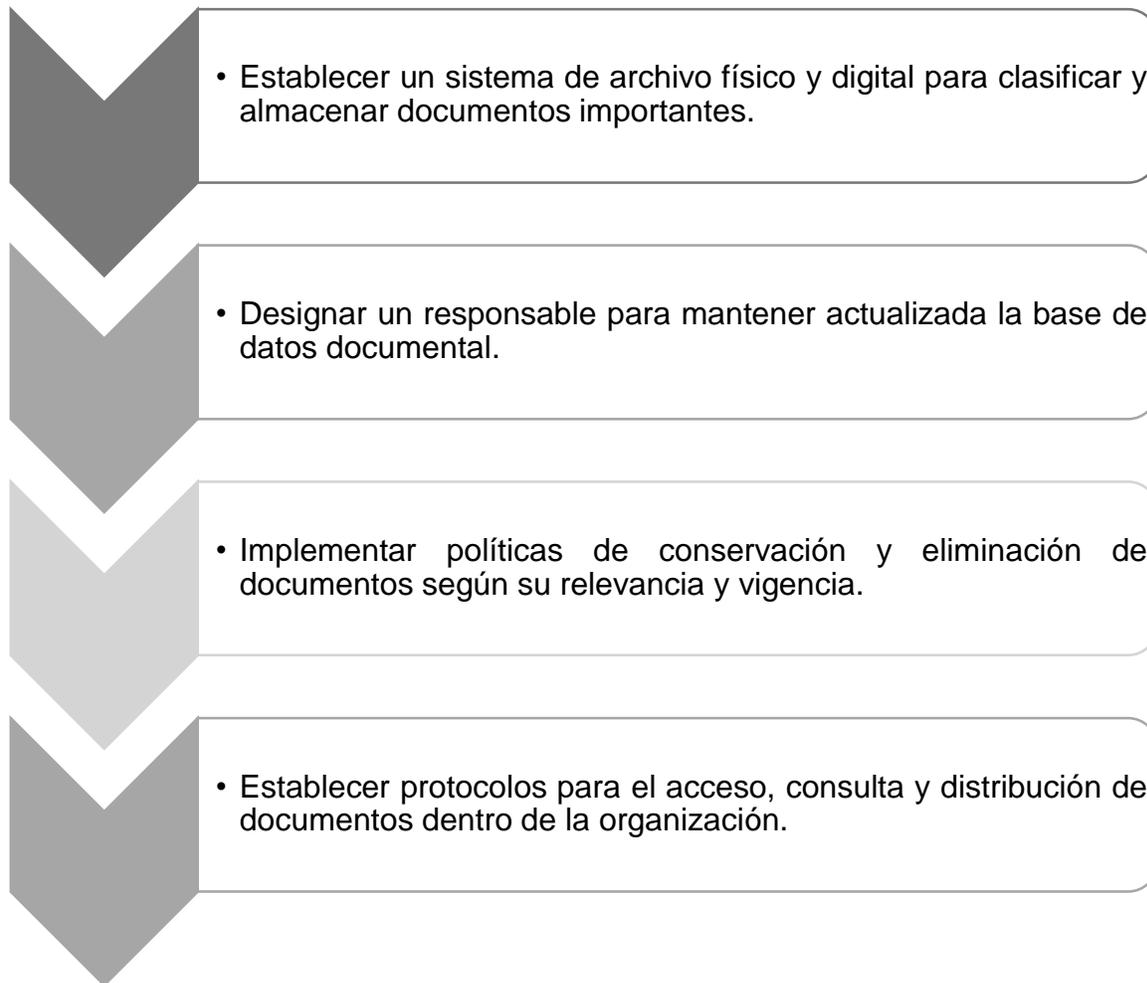


Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de Gestión Documental

Objetivo: Mantener una gestión documental ordenada eficiente para garantizar la correcta organización en el acceso a la información relevante del colegio.

Figura 6 Actividades de Gestión Documental

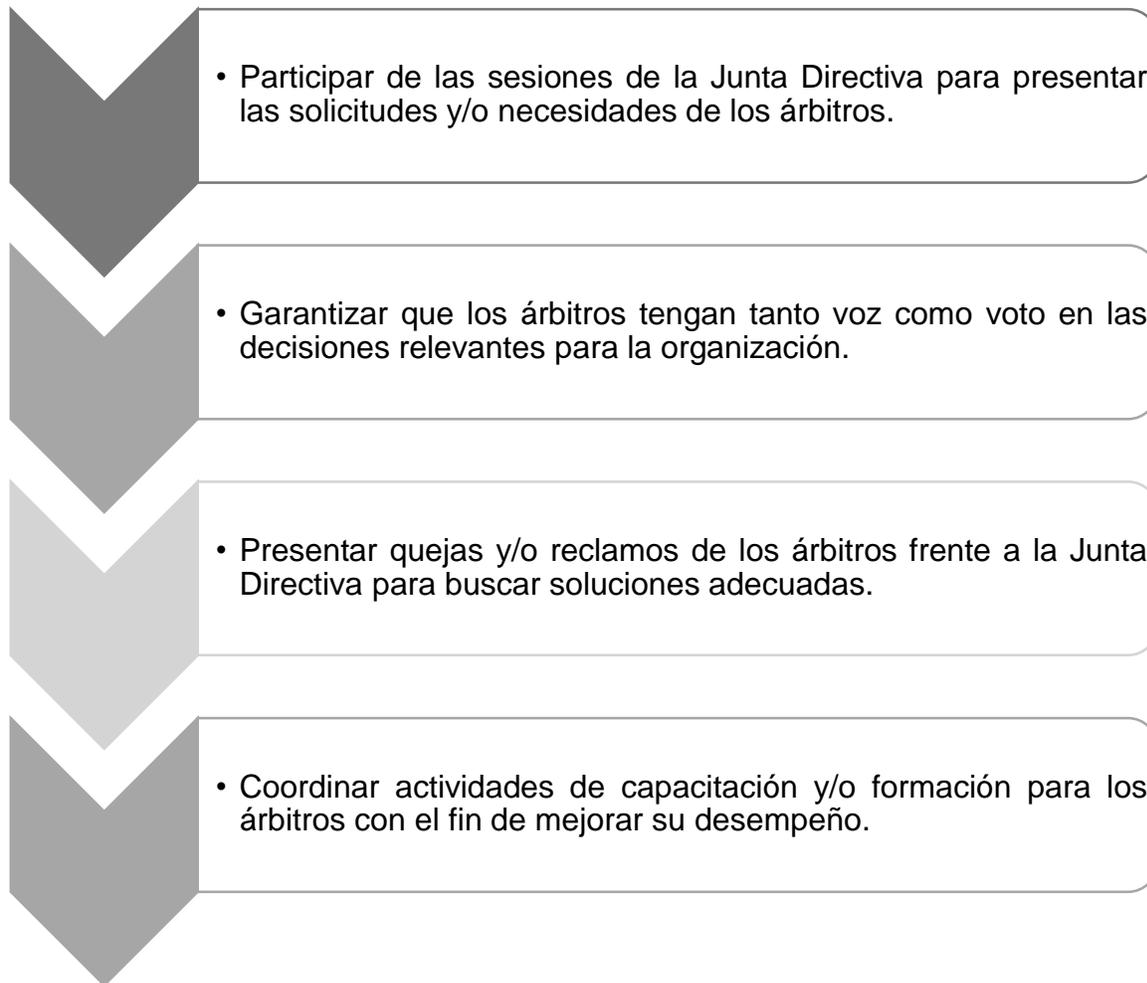


Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de Representación de Árbitros

Objetivo: Velar por los derechos de los árbitros adscritos al colegio representados frente a la Junta Directiva para tomar decisiones su beneficio.

Figura 7 Actividades de Representación de Árbitros

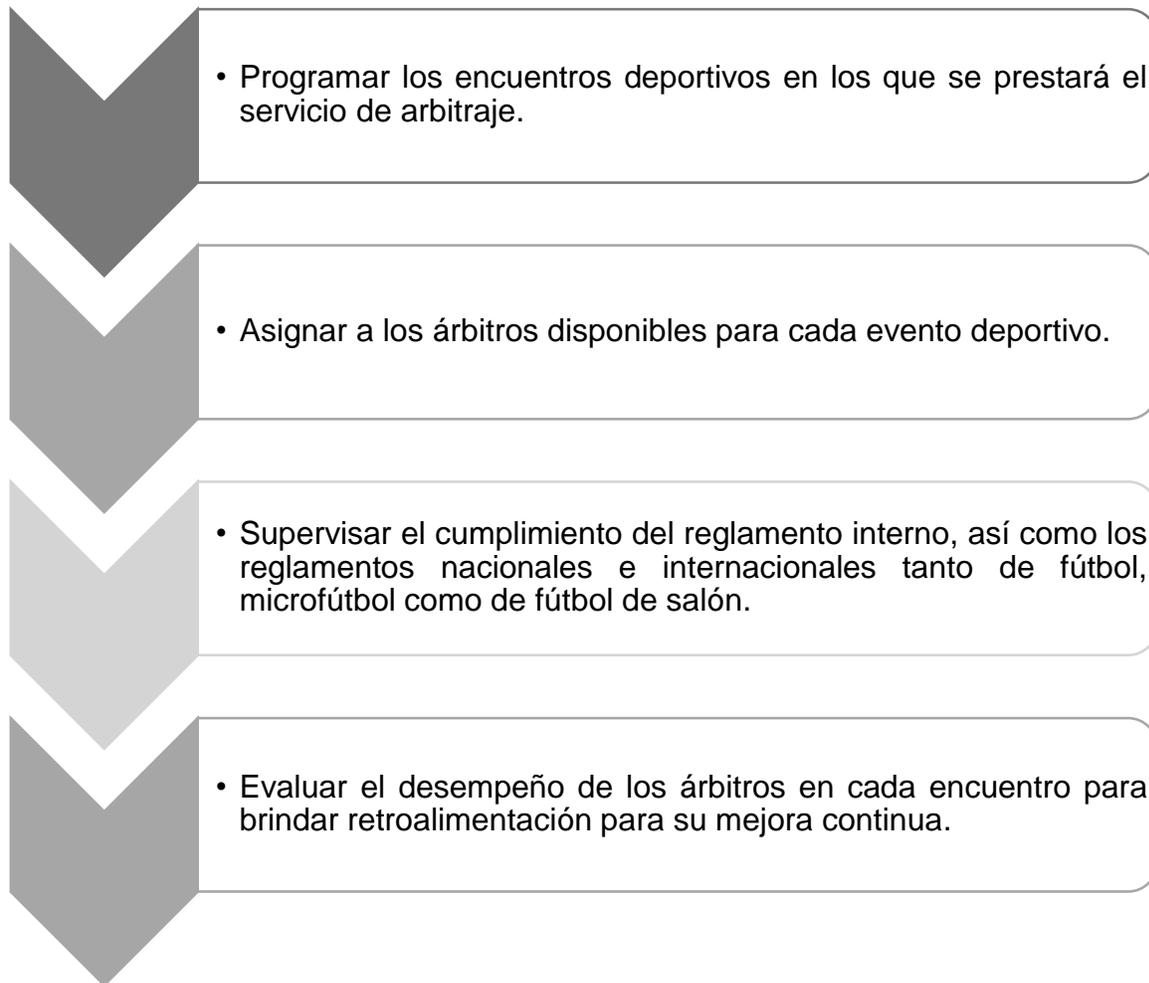


Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de Prestación del Servicio de Arbitraje

Objetivo: Brindar servicios de arbitraje con puntualidad, respeto, juicio claro e imparcialidad en cada encuentro deportivo.

Figura 8 Actividades de Prestación del Servicio de Arbitraje

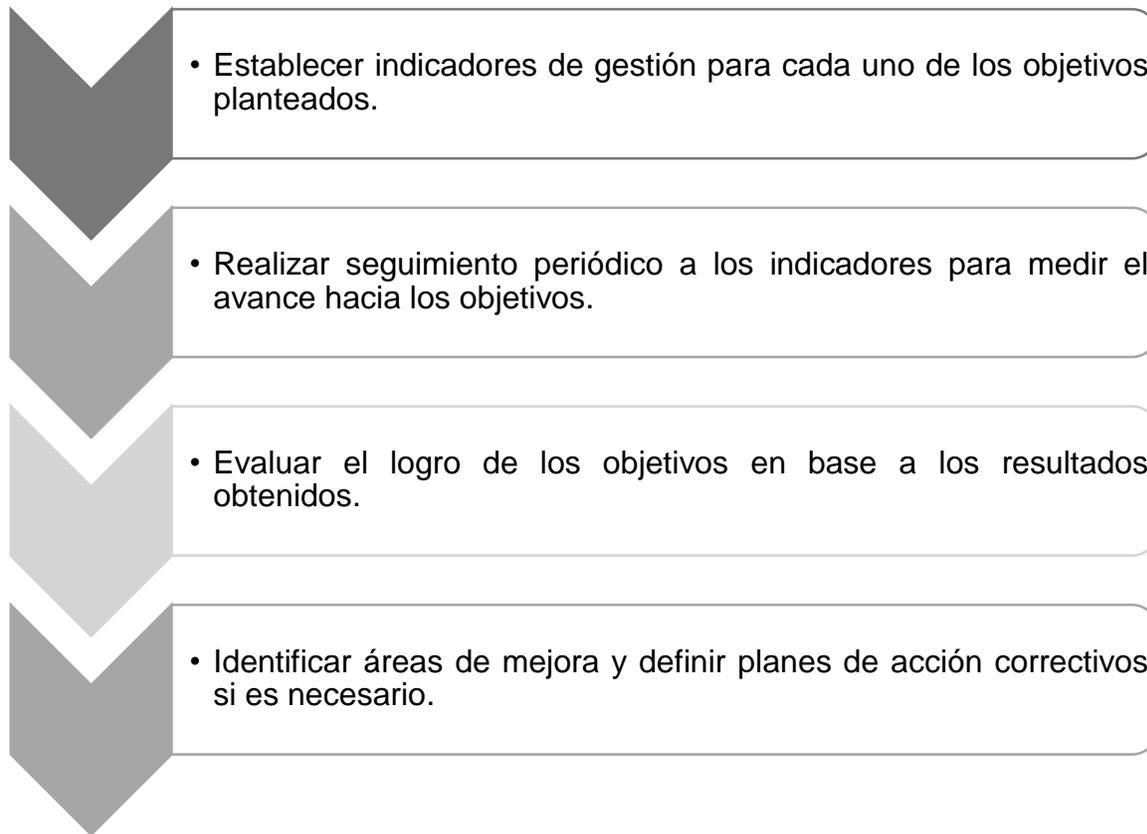


Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de Evaluación de Objetivos

Objetivo: Supervisar el cumplimiento de los objetivos planteados por el colegio para asegurar el logro de su misión institucional.

Figura 9 Actividades de Evaluación de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

El Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS ha sido sometido a un análisis para identificar tanto los procedimientos como las actividades esenciales que optimizarán su funcionamiento en la prestación de servicios. La implementación de estos procedimientos permitirá establecer una estructura organizacional sólida claramente definida, así como mejorar la representación de los árbitros.

Asimismo, la prestación del servicio de arbitraje con calidad e imparcialidad se verá fortalecida a través de un seguimiento constante de los objetivos establecidos; convirtiendo esta guía en una herramienta invaluable para su crecimiento en Norte de Santander, asegurando la profesionalidad, transparencia, liderazgo del Colegio en la consecución de su visión para el 2024.

5.2. Actividades Clave en el Colegio de Árbitros COANORS

En el emocionante mundo del deporte, cada encuentro competitivo se encuentra bajo la supervisión de un grupo vital: los árbitros. Estos valiosos profesionales del arbitraje desempeñan un papel fundamental en asegurar el respeto, la equidad e imparcialidad en cada competición. En el Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, en la ciudad de Cúcuta, se encuentra un equipo comprometido con la excelencia e integridad en el arbitraje deportivo. Para comprender la magnitud de su contribución al diseño de la estructura organizacional del colegiado, es fundamental adentrarse en las actividades esenciales que realizan día a día. En este contexto, se presenta a continuación, algunas de las actividades principales de este colegio deportivo para apreciar su importancia en este proceso.

Planificación estratégica: realizar la planificación de los objetivos tanto generales como específicos del colegiado a corto como a largo plazo. Esta actividad es clave para definir las metas que se desean alcanzar.

Convenios: representar al colegiado frente a empresas tanto públicas como privadas para establecer convenios y/o acuerdos de colaboración. Esta función contribuye al crecimiento, así como al posicionamiento del colegio en la región.

Elaboración de estados financieros: organizar, planificar, y coordinar todas las actividades afines al área contable. Esto incluye la elaboración oportuna de los estados financieros con información verídica, fundamentales para la toma de decisiones financieras.

Atención al público: distribuir la correspondencia del colegiado, así como atender a los visitantes que se presenten presencial o telefónicamente.

Gestión documental: mantener la gestión documental del colegio en orden.

Representación de árbitros: velar por los derechos de los árbitros adscritos al colegiado, participar de las reuniones de la Junta Directiva, tener tanto voz como voto para la toma de decisiones.

Prestación del servicio de arbitraje: brindar imparcialidad, puntualidad, respeto y juicio claro en cada encuentro, crucial para garantizar el correcto desarrollo de los eventos deportivos.

Evaluación de objetivos: supervisar el cumplimiento de los objetivos trazados por el colegiado evaluando su logro. Esto permite asegurar el cumplimiento de la misión institucional para la optimización de los recursos.

Capacitación: realizar actividades de formación tanto para los árbitros como para el personal del colegiado, buscando mantener altos estándares de desempeño mejorando constantemente cada una de las funciones.

Control de procesos administrativos: verificar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos del colegio, asegurando la efectividad en cada tarea.

Supervisión de mobiliario e instalaciones: supervisar el buen estado del mobiliario e instalaciones existente, garantizando un ambiente adecuado seguro para el desarrollo de las actividades.

Cumplimiento de reglamentos: hacer cumplir tanto el reglamento interno de trabajo como los reglamentos nacionales e internacionales de fútbol, microfútbol, como de fútbol de salón, asegurando la integridad en cada encuentro deportivo.

Coordinación de personal: coordinar al personal, asignando responsabilidades y actividades para el adecuado funcionamiento del colegiado.

Mantenimiento de información: generar, así como mantener toda la información financiera requerida por la Junta Directiva, asegurando la transparencia precisa de los datos.

Implementación de estrategias: implementar tanto estrategias como lineamientos establecidos por la Junta Directiva, garantizando la alineación de las acciones con los objetivos institucionales.

Supervisión de compras y/o pagos: supervisar las cotizaciones, compras, pagos a proveedores, entre otros; asegurando la adquisición oportuna eficiente de los recursos necesarios.

El listado de actividades mencionado anteriormente resalta la diversidad de funciones que existen dentro del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS. Cada una de estas actividades juega un papel fundamental en el funcionamiento exitoso de la institución, permitiendo brindar un servicio de calidad, por cuanto la coordinación efectiva entre los diferentes cargos para con estas actividades es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos del colegiado.

5.3. Evaluación del desempeño de los colaboradores

Evaluar el desempeño de los participantes en el Colegio de Árbitros es una herramienta fundamental para medir la eficiencia, productividad y cumplimiento de objetivos de cada cargo dentro de la organización. Es así como a través del siguiente proceso, se busca identificar tanto las habilidades como las competencias de los colaboradores desde las áreas de mejora, permitiendo así tomar decisiones

informadas en materia de desarrollo profesional, asignación de responsabilidades y/o reconocimiento del talento interno. La evaluación del desempeño se basa en criterios claros junto con procesos objetivos, que garantizan la equidad en la valoración del trabajo realizado por cada miembro del equipo, con el propósito de potenciar el rendimiento global de la institución.

La evaluación del desempeño para el Cargo de Presidente en el Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS es un proceso crucial para medir el liderazgo del máximo representante de la organización. A través del siguiente modelo de proceso (Tabla 9), se busca reconocer los logros alcanzados por el Presidente al establecer planes de mejora para potenciar sus habilidades de gestión.

Tabla 9 Modelo de Evaluación para el Cargo de Presidente

Nombre del evaluado: _____	Fecha de evaluación: _____
I. Competencias:	Visión de negocios: Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo para el colegiado. Habilidad para establecer estrategias que impulsen la expansión y posicionamiento de la organización.

<p>A continuación, se evaluarán las competencias clave requeridas para el desempeño exitoso en el cargo de Presidente:</p> <p>I. Competencias:</p> <p>A continuación, se evaluarán las competencias clave requeridas para el éxito en el desempeño del cargo de Presidente:</p>	<p>Orientación a resultados: Cumplimiento de los objetivos planteados para el colegiado. Logro de metas que contribuyan al crecimiento y éxito de la institución.</p> <p>Planificación estratégica: Habilidad para elaborar planes estratégicos que guíen el accionar del colegio. Capacidad para establecer objetivos claros y medibles para el equipo de trabajo.</p> <p>Liderazgo: Habilidad para dirigir y motivar al equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al desarrollo del personal.</p> <p>Negociación: Capacidad para establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas para establecer convenios. Habilidad para negociar condiciones favorables en la adquisición de tecnología y sistemas informáticos.</p> <p>Comunicación efectiva a todo nivel: Habilidad para transmitir de manera clara y efectiva la visión y objetivos del colegiado. Capacidad para mantener una comunicación fluida con la Junta Directiva y el equipo de trabajo.</p>
<p>II. Resultados y Desempeño:</p> <p>A continuación, se evaluará el desempeño del presidente en relación con las funciones establecidas en la descripción del cargo:</p>	<p>Planificación de objetivos: Cumplimiento de los objetivos específicos a corto y largo plazo. Efectividad en la elaboración y seguimiento de planes estratégicos para el colegiado.</p> <p>Representación del colegiado: Habilidad para establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas. Efectividad en la representación legal y judicial del colegiado.</p> <p>Supervisión y control: Cumplimiento de los objetivos trazados por el equipo de trabajo. Verificación del correcto funcionamiento de los procesos administrativos y de la prestación del servicio.</p> <p>Gestión del personal: Habilidad para dirigir, supervisar y capacitar al personal a su cargo. Efectividad en la asignación de permisos y descansos de acuerdo con los lineamientos establecidos.</p>
<p>III. Observaciones y Recomendaciones:</p>	<p>En este espacio, se pueden añadir observaciones sobre el desempeño del evaluado y recomendaciones para su desarrollo profesional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Mediante criterios claros con procesos bien definidos, se logrará evaluar de manera objetiva el desempeño del Presidente. Los resultados permitirán identificar

sus fortalezas y/o áreas de mejora, lo que contribuirá a la toma de decisiones informadas para el desarrollo de su liderazgo en beneficio de la organización.

Por su parte, la evaluación del desempeño para el Cargo de Vicepresidente en el Colegio de Árbitros es una herramienta esencial para medir el apoyo brindado tanto al Presidente como a la Junta Directiva. A través del siguiente proceso (Tabla 10), se busca reconocer las contribuciones del Vicepresidente al establecer planes de mejora para fortalecer sus habilidades de negociación.

Tabla 10 Modelo de Evaluación para el Cargo de Vicepresidente

Nombre del evaluado: _____	Fecha de evaluación: _____
<p>I. Competencias:</p> <p>A continuación, se evaluarán las competencias clave requeridas para el éxito en el desempeño del cargo de Vicepresidente:</p>	<p>Visión de negocios: Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo para el colegiado. Habilidad para apoyar en la planificación de los objetivos estratégicos del colegiado.</p> <p>Orientación a resultados: Contribución al logro de los objetivos generales y específicos planteados para el colegio. Eficiencia en la representación del colegiado para convenios y contratos con empresas públicas y privadas.</p> <p>Planificación estratégica: Apoyo en la definición de planes estratégicos que guíen el accionar del colegiado. Habilidad para apoyar en la supervisión y evaluación del logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Liderazgo: Habilidad para apoyar y dirigir al personal en conjunto con el representante de árbitros. Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al desarrollo del personal.</p> <p>Negociación: Capacidad para representar al colegiado en empresas públicas y privadas para acuerdos y convenios. Habilidad para apoyar en la selección y estudio de sistemas y tecnologías necesarias para el colegiado.</p> <p>Comunicación efectiva a todo nivel: Habilidad para transmitir de manera clara y efectiva los objetivos del colegio en su ausencia. Capacidad para mantener una comunicación fluida con el presidente y el equipo de trabajo.</p>
<p>II. Resultados y Desempeño:</p> <p>A continuación, se evaluará el desempeño del presidente en relación con las funciones establecidas en la descripción del cargo:</p>	<p>Apoyo en la planificación de objetivos: Contribución en la definición de objetivos estratégicos a corto y largo plazo. Eficiencia en la planificación de actividades para el logro de los objetivos del colegiado.</p> <p>Representación del colegiado: Efectividad en la representación del colegiado en empresas públicas y privadas para acuerdos y convenios. Contribución en la selección de sistemas y tecnologías necesarias para el colegiado.</p> <p>Supervisión y evaluación: Apoyo en la supervisión y evaluación del logro de los objetivos estratégicos. Verificación del correcto funcionamiento de los procesos administrativos del colegiado.</p> <p>Gestión del personal: Contribución en la selección y estudio de sistemas y tecnologías necesarias para el colegiado. Apoyo en la planificación y control del personal en conjunto con el representante de árbitros.</p>
<p>III. Observaciones y Recomendaciones:</p>	<p>En este espacio, se pueden añadir observaciones sobre el desempeño del evaluado y recomendaciones para su desarrollo profesional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Mediante criterios objetivos con procesos bien estructurados, se evaluará de manera justa el desempeño del Vicepresidente. La evaluación del desempeño será clave para potenciar sus habilidades de liderazgo, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Por su parte, la evaluación del desempeño para el Cargo de Secretaria en el Colegio de Árbitros es un proceso fundamental para medir la eficiencia de este cargo clave en el área administrativa. A través del siguiente proceso (Tabla 11), se busca reconocer el compromiso de la Secretaria, identificando sus áreas de mejora, así como establecer planes de capacitación para optimizar su rendimiento.

Tabla 11 Modelo de Evaluación para el Cargo de Secretaria

Nombre del evaluado: _____	Fecha de evaluación: _____
<p>I. Competencias:</p> <p>A continuación, se evaluarán las competencias clave requeridas para el éxito en el desempeño del cargo de Secretaria:</p>	<p>Planificación: Capacidad para planificar y organizar las actividades administrativas encargadas por el presidente. Eficiencia en la planificación de las actividades de la Junta Directiva en las reuniones.</p> <p>Orden y disciplina: Habilidad para recibir, organizar y distribuir la documentación que llegue al colegiado. Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo y las normas establecidas por la organización.</p> <p>Acatamiento de órdenes: Capacidad para apoyar en las actividades administrativas encargadas por el presidente y la Junta Directiva. Eficiencia en la realización de cotizaciones y pedidos requeridos por la Junta Directiva.</p> <p>Agilidad en los procesos: Eficiencia en el envío de correspondencia y realización de cotizaciones de actividades administrativas. Habilidad para finalizar convenios y contactos de empresas, verificando la documentación correspondiente.</p> <p>Atención: Capacidad para atender al público y los contactos que se presenten presencial o vía telefónica. Eficiencia en la recepción de hojas de vida y organización para su estudio por el personal encargado.</p> <p>Capacitación constante: Disposición para mejorar constantemente sus habilidades y conocimientos en el área administrativa. Habilidad para apoyar la implementación de las estrategias y lineamientos establecidos por la Junta Directiva.</p>
<p>II. Resultados y Desempeño:</p> <p>A continuación, se evaluará el desempeño del presidente en relación con las funciones establecidas en la descripción del cargo:</p>	<p>Apoyo en actividades administrativas: Eficiencia en el apoyo de las actividades administrativas encargadas por el presidente. Cumplimiento de las tareas asignadas con orden y disciplina.</p> <p>Recepción y distribución de documentación: Capacidad para recibir y distribuir adecuadamente la documentación que llega al colegiado. Eficiencia en el envío de la correspondencia del colegiado.</p> <p>Planificación de actividades de Junta Directiva: Contribución en la planificación de las actividades administrativas a tratar en las sesiones de Junta Directiva. Apoyo en la elaboración de actas y documentos relacionados en las sesiones de Junta Directiva.</p> <p>Gestión de cotizaciones y pedidos: Eficiencia en la realización de cotizaciones y pedidos de requerimientos de la Junta Directiva. Cumplimiento en el cierre de convenios y contactos con empresas, verificando los documentos correspondientes.</p>
<p>III. Observaciones y Recomendaciones:</p>	<p>En este espacio, se pueden añadir observaciones sobre el desempeño del evaluado y recomendaciones para su desarrollo profesional.</p>

Fuente: Elaboración propia

A través de criterios claros, se evaluará de manera objetiva el desempeño de la Secretaria. Los resultados permitirán reconocer su dedicación en las actividades administrativas para la gestión de documentación, así como su capacidad para mantener una comunicación efectiva tanto con el equipo como con el público, clave para contribuir al buen funcionamiento del colegiado.

La evaluación del rendimiento del Tesorero en el Colegio de Árbitros - COANORS es un procedimiento fundamental para medir la efectividad y responsabilidad en el ámbito financiero y contable. Este enfoque de evaluación se fundamenta en criterios específicos que permiten valorar su aptitud para la creación de estados financieros, la coordinación de actividades contables y la garantía del cumplimiento de las obligaciones tributarias. A través de este proceso (Tabla 12), se persigue reconocer la transparencia en la gestión de los recursos económicos de la institución y establecer planes de mejora con el objetivo de reforzar sus aptitudes en el campo.

Tabla 12 Modelo de Evaluación para el Cargo de Tesorero

Nombre del evaluado: _____	Fecha de evaluación: _____
<p>I. Competencias:</p> <p>A continuación, se evaluarán las competencias clave requeridas para el desempeño exitoso en el cargo de Tesorero:</p>	<p>Capacidad de aprendizaje: Habilidad para adquirir nuevos conocimientos y técnicas relacionadas con el área contable. Disposición para mantenerse actualizado con las regulaciones y normativas contables.</p> <p>Honestidad: Cumplimiento con la veracidad y transparencia en la elaboración de los estados financieros. Responsabilidad en el manejo honesto de los recursos financieros del colegiado.</p> <p>Disciplina: Cumplimiento con los plazos requeridos para la elaboración de los estados financieros. Eficiencia en la revisión y depuración de cuentas contables.</p> <p>Responsabilidad: Habilidad para coordinar y realizar las declaraciones de impuestos y actividades judiciales contables. Eficiencia en la asignación de actividades a las áreas encargadas de cuestiones financieras.</p> <p>Amabilidad: Trato cordial y respetuoso con los miembros de la Junta Directiva y el personal a cargo. Disposición para participar y mostrar los estados financieros mensualmente en las sesiones de la Junta Directiva.</p>
<p>II. Resultados y Desempeño:</p> <p>A continuación, se evaluará el desempeño del presidente en relación con las funciones establecidas en la descripción del cargo:</p>	<p>Elaboración de estados financieros: Eficiencia en la elaboración de los estados financieros con información oportuna y verídica. Cumplimiento con los plazos requeridos para la presentación de los estados financieros.</p> <p>Análisis y depuración de cuentas: Eficiencia en el análisis de los problemas financieros y contables del colegiado. Verificación y depuración de cuentas contables de manera precisa y detallada.</p> <p>Aprobación de órdenes de compra: Cumplimiento en la aprobación oportuna de las órdenes de compra por parte del presidente o la Junta Directiva. Revisión y aprobación de reportes de servicios para realizar los pagos correspondientes a los árbitros.</p> <p>Coordinación del presupuesto general anual: Habilidad para coordinar la elaboración del presupuesto anual y realizar seguimiento a su cumplimiento. Asignación adecuada de actividades a las áreas encargadas de la recopilación de datos financieros.</p>
<p>III. Observaciones y Recomendaciones:</p>	<p>En este espacio, se pueden añadir observaciones sobre el desempeño del evaluado y recomendaciones para su desarrollo profesional.</p>

Fuente: Elaboración propia

El Modelo de Evaluación de Desempeño para el Cargo de Tesorero ha sido una herramienta valiosa mediante procesos bien estructurados, se ha evaluado de manera justa y transparente el desempeño del Tesorero. Los logros alcanzados han posibilitado identificar su efectividad en la creación de estados financieros y en la coordinación de tareas contables, además de su adecuado cumplimiento de las responsabilidades tributarias. La evaluación del rendimiento ha resultado fundamental para preservar la confianza en la correcta administración de los recursos de la institución.

Por su parte, la evaluación del desempeño para el Cargo de Representante de Árbitros será un proceso esencial para medir la capacidad de representación de los árbitros frente a la Junta Directiva. A través del siguiente proceso (Tabla 13, se busca reconocer su compromiso con el bienestar de los árbitros al establecer planes de mejora para fortalecer su capacidad de representación.

A través de criterios objetivos con procesos bien estructurados, se evaluará de manera justa el desempeño del Representante de Árbitros. Los resultados obtenidos permitirán reconocer su compromiso en la representación de los árbitros para su capacidad al comunicar decisiones, además de resolver conflictos, clave para fortalecer su rol en la Junta Directiva al velar por los intereses de los árbitros.

Por su parte, la evaluación del desempeño para el Cargo de Árbitros en el Colegio es un proceso fundamental para medir la puntualidad, respeto, juicio e imparcialidad, al momento de impartir justicia en eventos deportivos. A través del siguiente proceso (Tabla 14), se busca reconocer la responsabilidad de los árbitros al establecer planes de mejora para mantener un servicio de arbitraje de excelencia.

Tabla 14 Modelo de Evaluación para el Cargo de Árbitros

Nombre del evaluado: _____	Fecha de evaluación: _____
<p>I. Competencias:</p> <p>A continuación, se evaluarán las competencias clave requeridas para el éxito en el desempeño del cargo de Árbitros:</p>	<p>Capacidad de aprendizaje: Habilidad para seguir aprendiendo y actualizándose en las normativas y reglamentos deportivos. Disposición para mejorar sus habilidades de arbitraje a través de capacitaciones y entrenamientos.</p>
	<p>Honestidad: Cumplimiento con la imparcialidad y honestidad al momento de impartir justicia en eventos deportivos. Responsabilidad en el cumplimiento de los reglamentos nacionales e internacionales.</p>
	<p>Disciplina: Puntualidad y cumplimiento con los horarios de arbitraje programados. Disciplina en la toma de decisiones durante las justas deportivas.</p>
	<p>Responsabilidad: Habilidad para velar por la seguridad de los jugadores y participantes en los eventos deportivos. Responsabilidad en el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.</p>
	<p>Amabilidad: Trato cordial y respetuoso con los jugadores y demás participantes en las justas deportivas. Disposición para trabajar en equipo con otros árbitros y personal del colegiado.</p>
	<p>Coordinación y orden: Habilidad para tomar decisiones de manera clara y ordenada durante los eventos deportivos. Coordinación con otros árbitros para asegurar un arbitraje eficiente y efectivo.</p>
	<p>II. Resultados y Desempeño:</p> <p>A continuación, se evaluará el desempeño del presidente en relación con las funciones establecidas en la descripción del cargo:</p>
<p>Asistir a las sesiones de árbitros: Puntualidad y participación activa en las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias. Colaboración en la planificación y coordinación de las justas deportivas.</p>	
<p>Cumplir y hacer cumplir los reglamentos: Responsabilidad en el cumplimiento de los reglamentos nacionales e internacionales. Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo del colegiado.</p>	
<p>III. Observaciones y Recomendaciones:</p>	<p>En este espacio, se pueden añadir observaciones sobre el desempeño del evaluado y recomendaciones para su desarrollo profesional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Mediante procesos bien estructurados, se evaluará de manera justa el desempeño de los Árbitros. Los resultados obtenidos permitirán reconocer su habilidad para impartir justicia en eventos deportivos, cumplir con los reglamentos deportivos, además de garantizar la seguridad de los participantes, clave para mantener la excelencia del servicio de arbitraje en el colegiado.

La implementación de estos modelos de evaluación del desempeño en el Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS será una herramienta efectiva para el crecimiento de la organización. A través de procesos bien definidos apoyados en criterios claros, se logrará medir de manera objetiva el rendimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos, donde la identificación de fortalezas y/o áreas de mejora permitirán diseñar planes de desarrollo personalizados para cada colaborador, fomentando el desarrollo tanto de sus habilidades como de sus competencias. Asimismo, la evaluación del desempeño facilitará la asignación adecuada de responsabilidades, optimizando la productividad de cada área del colegiado. Además, este proceso contribuirá a reconocer el talento interno motivando a los colaboradores a mantener un alto nivel de compromiso en sus funciones, asegurando su posicionamiento en el ámbito del arbitraje deportivo.

5.4. Plan de Desarrollo para el Colegio de Árbitros - COANORS

El Plan de Desarrollo tiene como objetivo brindar a cada uno de los colaboradores del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS, la oportunidad de crecimiento tanto profesional como personal a través de diversas opciones de capacitación para su desarrollo. Este plan busca fortalecer las habilidades junto con las competencias de cada cargo, contribuyendo al crecimiento del colegiado en la prestación de servicios de arbitraje de excelencia.

Presidente:

- Participación en cursos de liderazgo y habilidades directivas para mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- Capacitación en gestión del talento humano para potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Formación en negociación además de resolución de conflictos para mantener relaciones armoniosas entre la Junta Directiva con el equipo de trabajo.

Vicepresidente:

- Participación en programas de desarrollo de habilidades de comunicación para representar efectivamente al colegiado ante empresas públicas y privadas.

- Capacitación en gestión de proyectos para apoyar la planificación y coordinación de actividades en conjunto con el Presidente.
- Formación en toma de decisiones estratégicas para contribuir en la definición de objetivos y metas del colegiado.

Secretaria:

- Cursos de actualización en gestión administrativa para optimizar las actividades de secretariado y documentación del colegiado.
- Capacitación en atención al cliente desde la comunicación efectiva para brindar un servicio de calidad a los colaboradores y el público en general.
- Formación en organización y planificación para llevar a cabo eficientemente las reuniones de la Junta Directiva.

Tesorero:

- Asistencia a talleres de contabilidad con el propósito de fortalecer la gestión financiera y el análisis de los estados contables del colegio.
- Formación en normativas fiscales y tributarias para asegurar el cumplimiento preciso de las responsabilidades tributarias.
- Formación en gestión de riesgos financieros para proteger los recursos del colegiado de posibles contingencias.

Representante de Árbitros:

- Cursos de capacitación en negociación y resolución de conflictos para representar con eficiencia a los árbitros frente a la Junta Directiva.
- Formación en habilidades de comunicación para mantener una relación cercana de liderazgo y empática con los árbitros.
- Capacitación en gestión de talento humano para apoyar el desarrollo y bienestar de los árbitros adscritos al colegiado.

Árbitros:

- Participación en talleres de actualización en reglamentos deportivos para mantener un conocimiento actualizado en cada disciplina.
- Capacitación en arbitraje de eventos deportivos de alto nivel para mejorar la calidad de su servicio.
- Formación en primeros auxilios y seguridad en el campo de juego para velar por la integridad de los participantes en las justas deportivas.

Este Plan de Desarrollo se implementará a través de una planificación estratégica, identificando las necesidades de capacitación de cada cargo brindando las oportunidades de crecimiento adecuadas tanto para el desarrollo profesional

como personal de los colaboradores. El Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS se deberá comprometer a invertir en el crecimiento de su talento humano, asegurando un servicio de arbitraje de excelencia que contribuya al fortalecimiento del arbitraje deportivo en la región.

5.5. Reglamento Interno de Trabajo

Se propone a continuación (Tabla 15) una base para el Reglamento Interno de Trabajo del Colegio de Árbitros de Norte de Santander (COANORS) el cual establece o se puede articular tanto con las normas, derechos, deberes y responsabilidades de los colaboradores de la institución. Entre los diferentes capítulos o aspectos que se debería de regular, se encuentran los siguientes:

Tabla 15 Normas y reglas internas para el funcionamiento del colegio

Normas	Reglas Internas
Capítulo I. Horarios de trabajo y asistencia.	- Registro de entrada y salida obligatorio.
	- Horario de trabajo establecido por la Junta Directiva.
	- Procedimientos para justificar y solicitar ausencias.
	- Sanciones por reiterada inasistencia o tardanza.
Capítulo II. Procedimientos para solicitar licencias y permisos.	- Procedimiento para solicitar y aprobar licencias y permisos.
	- Documentación requerida para la solicitud.
	- Tiempo máximo para la aprobación de solicitudes.
Capítulo III. Normas de comportamiento y ética en el colegio.	- Código de ética y comportamiento esperado.
	- Respeto, cortesía y tolerancia hacia los colegas.
	- Prohibición de conductas discriminatorias o acosos.
	- Consecuencias disciplinarias por incumplimiento.
Capítulo IV. Procedimientos para la resolución de conflictos internos.	- Mecanismos de resolución de conflictos.
	- Procedimientos para presentar quejas y reclamos.
	- Participación de la Junta Directiva en la resolución.
	- Confidencialidad en el proceso de resolución.
Capítulo V. Uso de recursos y materiales del colegio.	- Uso responsable y adecuado de los recursos.
	- Procedimientos para solicitar materiales y equipos.
	- Mantenimiento y cuidado de los activos del colegio.
Capítulo VI. Políticas de confidencialidad y protección de datos.	- Manejo de información confidencial.
	- Protección de datos personales de los colaboradores.
	- Restricción de acceso a información sensible.
Capítulo VII. Procedimientos para la promoción y capacitación del personal.	- Criterios y requisitos para la promoción.
	- Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.
	- Evaluación del desempeño para determinar promociones.
Capítulo VIII. Causales y procedimientos para la terminación de contratos.	- Causales de terminación de contrato.
	- Procedimientos para notificar y justificar despidos.
	- Derechos y obligaciones al momento de la terminación.

Fuente: Elaboración propia

El Reglamento del Colegio de Árbitros de Norte de Santander - COANORS se desarrollará a partir de esta tabla, estableciendo reglas claras que regulen el comportamiento de la institución, garantizando un ambiente laboral armonioso para todos los colaboradores. Igualmente, este conjunto de reglas deberá ser observado de manera obligatoria por todos los integrantes del colegiado. Estas normativas tienen como finalidad principal preservar la organización, la disciplina y el correcto desenvolvimiento del colegio, asegurando el logro de los objetivos y el bienestar de su personal.

6. CONCLUSIONES

El análisis realizado para diseñar la estructura organizacional ha permitido identificar los desafíos internos que enfrenta la institución. Se evidencia la necesidad de contar con una estructura sólida bien definida que permita mejorar la eficiencia de sus procesos internos para optimizar la prestación del servicio de arbitraje. La consolidación del colegio como un referente de excelencia en el arbitraje en Santander es el objetivo principal, resaltando su profesionalismo en cada encuentro.

El análisis de la dirección estratégica ha revelado la necesidad de establecer lineamientos fundamentales que orienten las acciones de la organización. Las políticas deben estar alineadas con la misión, visión y valores de la institución para asegurar el éxito en la prestación de servicios de arbitraje. Mediante la definición de componentes específicos, se busca fortalecer la gestión organizacional brindando una base sólida para alcanzar la excelencia en la prestación de servicios.

La descripción de cargos representa un componente clave para el funcionamiento efectivo en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, donde cada cargo, desde el Presidente hasta los Árbitros, poseen competencias particulares que contribuyen al desarrollo de la institución. La implementación de esta estructura organizacional asegurará un equipo cohesionado profesional, capaz de promover el desarrollo del arbitraje en Norte de Santander.

El diseño de la estructura organizacional, plasmado en el manual de funciones, establece una sólida base para la institución. La claridad de roles, y el enfoque en las competencias de cada cargo contribuyen al fortalecimiento del arbitraje garantizando un servicio de calidad para los usuarios. El compromiso con la transparencia, el respeto e integridad en cada encuentro deportivo asegura que el colegio se posicione como un referente de excelencia en la región de Santander.

Se han identificado los procedimientos clave que optimizarán su funcionamiento en la prestación de servicios de arbitraje de calidad en eventos deportivos, que aseguran una estructura organizacional sólida, contribuyendo al fortalecimiento de la excelencia e integridad en el arbitraje de la región; donde la planificación estratégica, gestión documental, prestación del servicio de arbitraje y evaluación de objetivos son pilares fundamentales para alcanzar su visión.

La implementación de los modelos de evaluación del desempeño será una estrategia clave para medir de manera justa el rendimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos. A través de criterios claros acompañados de procesos bien estructurados, se evaluarán las competencias clave necesarias para un desempeño exitoso en cada posición, permitiendo identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de los colaboradores, lo que potenciará el rendimiento del colegiado.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda mejorar la gestión documental, así como optimizar los procesos internos para un manejo eficiente de los recursos y operaciones. Además, de adaptarse a los cambios en el mercado al cumplir con los estándares deportivos.

Para mejorar el direccionamiento estratégico se sugiere llevar a cabo un proceso de planificación estratégica en conjunto con la Junta Directiva, identificando las metas junto con las acciones clave para el desarrollo del colegio. Además, de establecer un sistema de evaluación que permita realizar mejoras continuas.

Proporcionar capacitaciones periódicas a todos los cargos, enfocadas en fortalecer tanto las competencias como las habilidades requeridas para el ejercicio eficiente de sus funciones. De esta manera, se garantizará un equipo altamente calificado actualizado en las últimas tendencias del arbitraje deportivo.

Fomentar una comunicación abierta efectiva entre los distintos cargos para con la Junta Directiva. Esto facilitará la coordinación de actividades, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del colegio.

Implementar un sistema de evaluación del desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos de cada cargo. Esto permitirá identificar áreas de mejora para reconocer los logros alcanzados, motivando así al equipo a mantener un alto nivel de compromiso con la eficiencia.

Establecer alianzas estratégicas con instituciones deportivas, clubes y ligas locales para promover el desarrollo del arbitraje fomentando la participación en eventos deportivos contribuyendo a fortalecer la presencia del colegio en la región al consolidarlo como referente en la formación de árbitros deportivos.

Mantenerse actualizados ante los cambios en los reglamentos nacionales e internacionales de fútbol, microfútbol y fútbol de salón, para asegurarse de que los árbitros estén debidamente capacitados al respecto. Esto garantizará un arbitraje justo, acorde a los estándares más actualizados.

Para mantener una estructura organizacional eficiente, es fundamental que se mantenga el manual de funciones accesible constantemente actualizado para todos los colaboradores. Además, se sugiere realizar una revisión periódica de la estructura para adecuarla a las necesidades cambiantes de la organización.

Es crucial que el colegio continúe promoviendo la formación continua de los árbitros, garantizando el profesionalismo, calidad e imparcialidad, en cada encuentro deportivo. Con un enfoque centrado en el compromiso de los valores corporativos, que la posicionarán como una institución respetada en la comunidad.

Asegurar el logro exitoso de la ejecución de los procesos fundamentales requiere la creación de un sistema de monitoreo que posibilite una evaluación regular del cumplimiento de las tareas, con el propósito de mantener niveles elevados de rendimiento y lograr una mejora constante en cada área.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amboya Lema, G. E., & Muñoz Salazar, M. V. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022. (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Asprella, G. (2016). Modelos de gestión en Directivos de instituciones educativas de nivel secundario.
- Berbel, G., & Gan, F. (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Manual de recursos humanos, 0-0.
- Bonilla Silva, H. F. (2017). Análisis de cargos en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi . (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial).
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria ITSA. Recuperado el 09 de Marzo de 2023, de <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Calanoce, B. L. (2018). *Universidad Nacional De Cuyo*. Recuperado el 09 de Marzo de 2023, de Recuperado en junio 06 de 2023 desde http://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14224/calanoce-fce.pdf#page=8&zoom=100,109,462
- Capitán, Á. J. O., & García, P. O. (2022). Cómo lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones. ESIC Editorial.

- Cárdenas, N. P. B. (2022). Tres perspectivas en psicología social: paradigmas latinoamericano, europeo y estadounidense. Editorial El Manual Moderno.
- Castrillón, C. T., & Pineda, E. F. (s.f.). Conjeturas organizacionales.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional - EDG Virtual*. Obtenido de Recuperado en junio 06 de 2023 desde <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- EDG Virtual. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito segunda edición* (Segunda. ed.). Monterrey, Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Recuperado el 09 de Marzo de 2023, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- Escorcía Díaz, L. H., & Pérez Avila, V. D. C. (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. *Basado en el modelo de las 7's de Mckinsey*. (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Ferreras Rodríguez, C., Gonzales Bolaños, B., & Herrerueta Rodríguez, N. (07 de Junio de 2004). *Desarrollo organizacional. Revista de Trabajo y Seguridad Social - CEF*. Obtenido de Recuperado en junio 06 de 2023 desde <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/8803>
- Gómez Contreras, J. L., Monroy Bermúdez, L. D. J., & Bonilla Torres, C. A. (2019). Caracterización de los modelos pedagógicos y su pertinencia en una educación contable crítica. *Entramado*, 15(1), 164-189.
- Hernández Aguirre, P., & Alzate Zuluaga, O. I. (2023). Diseño de los procesos de gestión humana desde una visión estratégica en la cooperativa multiactiva el Peñol Arcesio Botero.
- Iranzo Enguítanos, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones.

- Niño Fonseca, D. M. (04 de Junio de 2010). *CUN - ADMINISTRACION DE EMPRESAS*. Recuperado el 09 de Marzo de 2023, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA_DEL_ORG ANIGRAMA_EN_UNA_EMPRESA-libre.pdf?1495407085=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIMPORTANCIA_DEL_ORGANIGRAM A_EN_UNA_EMPRE.pdf&Expires=1678412666&Signature=TZMt9iayljl9YfJ NjPZ
- Pico Polo, A. C. (2018). Diseño de la planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social “Coobsocial”. (Master's thesis, Universidad del Norte).
- Ponce, G. O. A. V., Pilozo, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
- Pucheu, J. A. (2021). Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos. Ediciones UC.
- Ramos Huncai, W. (Diciembre de 2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Mayor De San Andres. Recuperado en junio 06 de 2023 desde <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475.

- Sánchez Bañuelos, M. N. (Junio de 2017). *Aportes teóricos a la gestión organizacional- DialNet*. Obtenido de Recuperado en junio 06 de 2023 desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6037796>
- Sánchez, T. R. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro.
- Santamaría Recalde, V. J. (2018). Definición de un manual de perfiles de cargos para la empresa Tecniequipos SA, mediante el mejoramiento de procesos y el planteamiento de una estructura organizacional para el año 2017. (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).
- Tarazona Rincón, N., & Acuña Lizarazo, V. (2023). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión de una empresa del sector hidrocarburos en Bucaramanga.
- Yumisaca Guerrero, V. A. (2019). Diseño de un sistema de control interno para la Empresa PEISOL SA, del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos. (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).