

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
DIOCESIS DE CARTAGO

Johan Felipe DOMÍNGUEZ LÓPEZ
Yohan Stiven ESPINOSA HERRERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

2019

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
DIOCESIS DE CARTAGO

Johan Felipe DOMINGUEZ LOPEZ

Yohan Stiven ESPINOSA HERRARA

Proyecto de grado realizado para optar a título de:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director

MAGISTER.OSCAR MARINO DURAN AGUADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

2019

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado.

Firma de jurado.

Firma de jurado.

Dedicatoria

A Dios por hacer parte de mi vida y por las bendiciones que me has dado, sin ella no hubiera llegado hasta aquí ¡Muchas gracias Dios mío!

A mi madre y padre, Carlos Tulio Dominguez y Consuelo de Jesús López, por los valores y la educación que me dieron, aunque no esté aquí hoy padre este trabajo es gracias a ti y mi madre por ser una luchadora y sacarme a delante sin importar los obstáculos.

A mis hermanos, por el apoyo que me han dado en este proceso, sin usted tampoco sería posible esto, ¡Muchas gracias hermanos!

A todos mis maestros y amigos, por el tiempo dentro y fuera del aula, su apoyo y amistad.

Johan Felipe Domínguez López.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por la fuerza, los conocimientos y el interés que me dio para realizar este proyecto de grado, Al profesor Oscar Marino Duran, por guiarme en la realización del mismo, a mi familia por siempre apoyarme y n dejarme caer y a mis amigos por el apoyo que me brindaron.

Johan Felipe Domínguez López.

Contenido

	Pág.
Introducción	16
1 Problema de investigación.....	19
1.1 Planteamiento del problema	19
1.1.1 Formulación del problema	21
1.1.2 Sistematización del problema	21
2 Objetivos.....	23
2.1 Objetivo general.	23
2.2 Objetivos específicos.....	23
3 Justificación.....	24
4 Marco referencial.....	27
4.1 Antecedentes	28
4.2 Marco teórico	33
4.3 Marco conceptual	50
4.4 Marco contextual.....	54
4.4.1 Macro-ambiente: entornos y elementos.....	59
4.5 Marco histórico	93
4.6 Marco legal.....	95
5 Diseño metodológico.....	101
5.1 Enfoque.....	102
5.2 Método.....	102
5.3 Tipo de estudio.....	105
5.4 Hipótesis de la investigación.	106
5.5 Variable independiente.	107
5.6 Variable dependiente.	107

5.7	Muestra.....	108
5.8	Recolección de datos.....	108
5.9	integrantes del proceso de investigación.....	109
6.	Resultados.....	111
6.1	Análisis externo del sector	122
6.1.1	Análisis PEST.....	122
6.1.2	Matriz de análisis de factores externos. EFE.....	128
6.2	Análisis interno para reconocimiento de fortalezas y debilidades	130
6.2.1	Matriz de análisis de factores interno. EFI.....	131
6.3	Análisis del sector.....	137
6.3.1	Análisis de la competencia basado en las cinco fuerzas de Porter	137
6.4	Análisis del sector para reconocimiento de perfil competitivo	147
6.4.1	Benchmarking	151
7	Manual de funciones.....	161
7.1	Encuestas.....	161
7.2	Organigrama propuesto para Diócesis de Cartago.....	176
7.3	Desarrollo del manual de funciones.....	178
8	Planes de acción.....	206
8.1	Evaluación de desempeño	210
8.2	Plan de seguimiento	220
9	Conclusiones.....	223
10	Recomendaciones	225
	Bibliografía	226
	Recursos virtuales	227
	Anexos	230

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Antecedentes para la investigación</i>	28
Tabla 2. <i>Resumen de las teorías implicadas en el marco.</i>	46
Tabla 3 <i>Matriz de Impacto Legal</i>	99
Tabla 4. <i>Actividades a realizar</i>	104
Tabla 5. <i>Variable independiente y dependiente.</i>	107
Tabla 6. <i>Matriz DOFA- Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.</i>	112
Tabla 7. <i>Análisis interno</i>	116
Tabla 8 <i>Estrategias DOFA.</i>	119
Tabla 9 <i>Matriz PEST.</i>	123
Tabla 10 <i>Perfil PEST</i>	127
Tabla 11. <i>Matriz Evaluación de factores externos.</i>	128
Tabla 12 <i>Matriz de evaluación de factores internos. EFI</i>	132
Tabla 13 <i>Matriz del perfil competitivo.</i>	148
Tabla 14. <i>Flujogramas Servicios Generales.</i>	181
Tabla 15 <i>Flujogramas Recepción</i>	184
Tabla 16 <i>Secretaria de Pastoral</i>	187
Tabla 17 <i>Auxiliar de Notaria Diocesana</i>	190
Tabla 18 <i>Canciller Diocesano</i>	193
Tabla 19 <i>Tesorero.</i>	196
Tabla 20 <i>Delegado de Partidas.</i>	199
Tabla 21 <i>Vicario General.</i>	202
Tabla 22 <i>Flujograma Obispo</i>	205
Tabla 23 <i>Plan de acción</i>	207
Tabla 24 <i>Tabla de cumplimiento.</i>	210
Tabla 25 <i>Plan de seguimiento.</i>	220
Tabla 26 <i>Sistematización de la encuesta.</i>	232
Tabla 27 <i>Formulario de funciones por cargo.</i>	237
Tabla 28 <i>Lista de Chequeo</i>	248
Tabla 29 <i>Lista de chequeo Diócesis de Buga</i>	250

Tabla 30 <i>Lista de chequeo Diócesis de Armenia</i>	252
Tabla 31 <i>Lista de chequeo Diócesis de Pereira</i>	254
Tabla 32 <i>Diario de Campo</i>	256

Lista de gráficos

	Pág.
<i>Gráfica 1</i> Se muestra el ciclo PHVA de Edward Deming	41
<i>Gráfica 2</i> Muestra los seis procesos de la administración del RH.	43
<i>Gráfica 3.</i> Línea de tiempo de autores según la fecha de publicación.	49
<i>Gráfica 4</i> Número de bautizados en el periodo 2014-2018	64
<i>Gráfica 5</i> Grafica de la población en categoría de etnias	66
<i>Gráfica 6</i> PIB producto interno bruto del 2018 tercer trimestre.	80
<i>Gráfica 7.</i> Las cinco fuerzas de Michael Porter	137
<i>Gráfica 8.</i> Rivalidad entre los competidores.	139
<i>Gráfica 9.</i> Ingreso de nuevas empresas.	141
<i>Gráfica 10.</i> Poder de negociación de los proveedores.	142
<i>Gráfica 11.</i> Poder de negociación de los compradores.	144
<i>Gráfica 12.</i> Amenaza de sustitutos.	145
<i>Gráfica 13.</i> Radar Diócesis de Cartago	151
<i>Gráfica 14.</i> Radar de valor Diócesis de Buga.	153
<i>Gráfica 15</i> Radial de valor de la Diócesis de Armenia.	154
<i>Gráfica 16</i> Radial de Valor Diócesis de Pereira.	157
<i>Gráfica 17</i> Radial comparativo de las Diócesis.	159
<i>Gráfica 18</i> Género de los encuestados	161
<i>Gráfica 19</i> Cuando entró a la Institución ¿Recibió inducción?	163
<i>Gráfica 20</i> Si su respuesta fue Sí, por favor indique cuánto tiempo de capacitación recibió	164
<i>Gráfica 21</i> ¿recibe algún tipo de capacitación o actualización periódica que le ayuden a mejorar en su puesto de trabajo?	165
<i>Gráfica 22</i> ¿Qué nivel académico tiene?	166
<i>Gráfica 23</i> ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato o la cadena jerárquica de la institución?	167
<i>Gráfica 24</i> ¿Conoce usted las funciones de su cargo?	168
<i>Gráfica 25</i> ¿Conoce algún documento donde especifique las funciones de su cargo?	169
<i>Gráfica 26</i> ¿Su cargo es de tiempo completo?	170
<i>Gráfica 27</i> ¿Ha realizado tareas que no son propios de su cargo?	171
<i>Gráfica 28</i> ¿Ha sentido sobre carga laboral?	172
<i>Gráfica 29</i> En caso de ausencia ¿Existe alguien que pueda cumplir con su tarea?	173
<i>Gráfica 30</i> En caso de que su respuesta fuera Sí, indique con una X quien lo hace.	174

<i>Gráfica 31</i> ¿Qué tanta experiencia frente al cargo tenía cuando empezó?	175
<i>Gráfica 32</i> ¿Ahora es?	175
<i>Gráfica 33</i> Organigrama propuesto para la Diócesis de Cartago	177

Listas de ilustraciones

	Pág.
<i>Ilustración 1</i> Mapa de la jurisdicción de la Diócesis de Cartago	54
<i>Ilustración 2</i> Población bautizada desde el 2014 al 2018	63
<i>Ilustración 3</i> Resumen de la historia de la Diócesis de Cartago.	94
<i>Ilustración 4</i> Encuesta realizada al Vicario General.	238
<i>Ilustración 5</i> Encuesta realizada a la Auxiliar de Notaria Diocesana.	239
<i>Ilustración 6</i> Encuesta realizada a la recepcionista de la Diócesis de Cartago.	240
<i>Ilustración 7</i> Encuesta realizada al tesorero de la Diócesis de Cartago.	241
<i>Ilustración 8</i> Entrada de la Curia Episcopal.	259
<i>Ilustración 9</i> Entrada interior de la curia episcopal hacia las oficinas.	260
<i>Ilustración 10</i> Puesto de trabajo de la recepción.	261
<i>Ilustración 11</i> Oficina de partidas.	261
<i>Ilustración 12</i> Oficina de trabajo del Canciller de la Diócesis.	262

Anexos

	Pág.
<i>Anexo A Encuesta de conocimiento de funciones</i>	230
<i>Anexo B Sistematización de la encuesta.</i>	232
<i>Anexo C Formulario de funciones por cargo.</i>	237
<i>Anexo D. Fotos de las encuestas realizadas.</i>	238
<i>Anexo E Entrevistas realizadas a funcionarios de la Diócesis de Cartago.</i>	242
<i>Anexo F Lista de Chequeo</i>	248
<i>Anexo G Diario de Campo.</i>	256
<i>Anexo H La curia de la Diócesis de Cartago.</i>	259

Resumen.

La Diócesis de Cartago es una institución está conformada por 52 parroquias las cuales se encuentran ubicada en 16 municipios a través de la región del norte del valle, su sede principal está en la ciudad de Cartago, el cual cuenta con 11 empleados que trabaja para ella. Tras de ser una institución que ha perdurado a través de los años se ve la necesidad de mejorar su estructura por medio de un manual de funciones el cuales les ayude tanto en la organización de cada una de las actividades de los cargos como a que estos mejoren eficientemente y el servicio al cliente sea excelente, por ende, se diseña un manual de funciones que cumple con los requerimientos que pida el mercado hoy en día, para así guiar al administrador en procesos como, inducciones, capacitaciones, contratación y asuntos disciplinarios por parte de él hacia el empleado, mejorando así la eficiencia y la calidad.

Palabras claves: Manual de funciones, eficiencia, calidad.

Abstract

The Diocese of Cartago is an institution composed of 52 parishes which are located in 16 municipalities through the northern region of the valley, its main headquarters is in the city of Cartago, which has 11 employees who work for it. After being an institution that has endured over the years, we see the need to improve its structure through a manual of functions which helps them both in the organization of each of the activities of the positions and to improve them efficiently and customer service is excellent, therefore, a function manual is designed that meets the requirements that the market demands today, in order to guide the administrator in processes such as inductions, training, hiring and disciplinary matters on the part of from him to the employee, thus improving efficiency and quality.

Keywords: Function manual, efficiency, quality.

**EL DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA
DE LA DIOCESIS DE CARTAGO**

Introducción

En la actualidad las organizaciones han ido mejorando su forma de operar, haciendo que estas se vuelvan más eficientes en todas sus actividades y logrando entrar a competir fuertemente con las demás, de mismo modo cuando se implementan en instituciones como lo es la iglesia católica, se busca que esta sea más eficiente y de que cada una de las personas que hacen parte de ésta hagan de ella la mejor. Por este mismo motivo se creó la propuesta de anteproyecto la cual busca que la Diócesis de Cartago en su área administrativa pueda ser la más eficiente y así quitar un peso laboral de a los sacerdotes que hacen parte de la misma, logrando así que estos se enfoquen más en su tarea tan loable como lo son las actividades que hacen parte del clero y las ayudas benéficas que hacen por la comunidad Cartagüeña.

La propuesta de **DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA DIÓCESIS DE CARTAGO**, surge de la idea de apoyar a la Diócesis a organizar su estructura administrativa, de diseñar cada una de las funciones que llevan a cabo sus empleados directos o indirectos y así asegurar su eficiencia a la hora de prestar un servicio o del mismo desarrollo de sus actividades internas.

Los manuales de funciones son herramientas administrativas que consignan en un documento las tareas a realizar de cada uno de sus empleados. No solo describe las funciones que deben de hacer, sino también a delimitar las responsabilidades de cada una de las tareas; indica el nivel de estudios para poder ejercer dicho cargo y la ubicación en la organización o institución. A parte de lo ya mencionado, la utilización de éste, sirve de apoyo a la hora de

realizar capacitaciones a los empleados que ingresan, ya que sirve de base para empezar a realizar por primera vez su labor en el puesto de trabajo.

Aunque los manuales de funciones ayudan a la organización y a la estructuración de cada una de las actividades administrativas, también ofrece un soporte a la buena realización de funciones encargadas de los recursos humanos, pues cada organización siempre busca que sus empleados sean idóneos al cargo que van a desempeñar, por ende siendo la Diócesis de Cartago una institución; tener un manual de funciones le ayuda a buscar que sus colaboradores sean idóneos y se pueda realizar un buen proceso de selección en el momento de contratación de nuevos integrantes; cuando se determina todo lo ya mencionado a la importancia de un manual de funciones, se debe de resaltar que a cada actividad que se realiza hay un ente que la regula y en el caso de la Diócesis, ese ente regulador entraría a ser el obispo, es decir, los manuales de funciones les facilita a ellos llevar un control detallado de sus falencias o en caso contrario de sus aciertos en el puesto de trabajo y la implementación de mejoras a este.

Los manuales de funciones tienen como finalidad evitar que los empleados realicen labores que no son necesarias o que no hacen parte de la razón social de la Diócesis, de igual manera distribuyen la carga laboral con el objetivo de poder enfocar todos los esfuerzos en el cumplimiento de las metas.

Aunque los manuales de funciones son importantes en la organización, no constituyen la totalidad de la norma administrativa para el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo sirven de base para implementar otras herramientas de gestión y de regulación, por consiguiente toda gestión administrativa también aplica a instituciones como lo es la Diócesis, ya que también cuentan con personas encargadas en administrar todas las actividades que tengan relación con su razón de ser; adicionalmente permite que los líderes o la alta gerencia tenga una visión más

amplia tanto de las actividades que se desarrollan, como de la descripción de los perfiles necesarios para la contratación de nuevos empleados.

Las teorías de distintos pensadores fueron de base para el desarrollo este anteproyecto, ya que han sido la guía para distinguir los diferentes parámetros en la realización de un manual de funciones y de tener en cuenta que estos cambian según las necesidades que se tengan y los cargos que manejan, como también de que estos se rigen bajo los mismos principios de calidad, mejoramiento interno y externo, mejoramiento continuo y responsabilidad.

1 Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones de cualquier naturaleza demandan una notable cantidad de recursos físicos, técnicos que les permita el normal desarrollo de sus tareas y el cumplimiento de sus tareas organizacionales; los manuales de diversas índoles permiten la definición en la óptima ejecución de procesos, no contar con manuales suele estropear el accionar productivo de los entes.

La Diócesis de Cartago actualmente no cuenta con manual de funciones que le ayude a determinar cuáles son estas a partir de cada área administrativa y de tal manera que estas unidades puedan realizar sus funciones de una manera más eficientes; permitiéndose además evitar la sobrecarga laboral y la generación de fatiga propia del esfuerzo superior inadecuado.

Debido a la inexistencia de los manuales de funciones, se puede observar de manera directa, que las funciones que se realizan en el área administrativa de la Diócesis de Cartago, en vista de que pese a la inducción que se les dé a los trabajadores, el cargo que desempeñan lo hacen de manera intuitiva y de relación a los que pidan los altos mando de la institución, haciendo que las funciones sean de manera poco eficiente y lleno de sobre carga laboral, teniendo en cuenta que las funciones no están establecidas, haciendo que se pueden presentar una serie de errores, que puedan tomar la mayor parte del tiempo en solucionar y dejando atrás otras tareas que son de igual importancia, considerando que no hay una estandarización de lo que se debería hacer o no hacer en cada puesto de trabajo.

El desconocimiento por parte de personal administrativo respecto de las funciones propias de su cargo, hace que estos incurran fácilmente en errores, los cuales en su mayoría son de naturaleza involuntaria; Como consecuencia de estos se pueden presentar desaciertos como la mala administración de materiales de oficina, la duplicidad de labores, la repetición de procesos, la mala ejecución de algún documento o de algún trámite que tenga que ver con la institución en el área administrativa de la Diócesis de Cartago.

La prestación de servicios suele generar insatisfacciones al cliente a causa de su ineficiencia e ineficacia, fruto de la falta de direccionamiento en el accionar específico de las causas.

La potencial accidentalidad se hace latente con tendencia a crecer ante el desconocimiento y la falta de claridad de la realización de los procesos y procedimientos.

Por consiguiente, al no existir un manual de funciones la Diócesis de Cartago se ve seriamente afectada su funcionalidad, sus tareas, el campo de control administrativo y la ejecución de sus procesos; estos últimos de efecto inmediato en los prestadores de servicio.

La ausencia de esta herramienta imposibilita a la organización además de los elementos ya vistos de la posibilidad de identificar un diagrama estructural que sea funcional, las metas del proceso actualmente adelantado, los indicadores de la misma y mecanismos de control que garanticen el establecimiento del estatus quo administrativo en lo referente a las funciones y a las personas que las adelantan.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un manual de funciones para el área administrativa de la Diócesis de Cartago, que permita normalizar los cargos y mejorar la eficiencia en la parte administrativa que no pertenecen al clero?

1.1.2 Sistematización del problema

El problema que tiene la Diócesis de Cartago a nivel administrativo, hoy en día, radica en el hecho de no contar con un manual de funciones específico, claro y coherente que le permita al talento humano vinculado laboralmente en la organización a definir sus responsabilidades y funciones que le compete a cada área de trabajo. Por lo tanto, a la hora de tomar una decisión se sustentan más en el conocimiento que tiene el empleado y en las habilidades de este que en el cargo desempeñado por el mismo.

La carencia mencionada inicia allí el peligro de flaquezas que de no ser resueltas pueden continuar construyendo dificultades y generando aun mayor malestar.

Los siguientes cuestionamientos refieren el marco problémico del asunto.

¿Qué elementos pueden ayudar a que los empleados de la Diócesis de Cartago, en su área administrativa, puedan realizar sus funciones con mayor eficiencia y calidad en el servicio?

- ¿Qué elementos se necesitan para analizar el ambiente externo de la Diócesis de Cartago para identificar sus amenazas y oportunidades?
- ¿Cuáles herramientas son necesarias al momento de analizar el sector al cual pertenece la Diócesis de Cartago, para conocer su perfil competitivo?
- ¿Qué elemento pueden ayudar a encontrar falencias en la Diócesis de Cartago en comparación con instituciones similares?
- ¿Qué medios son necesarios al momento de analizar la situación interna de la diócesis de Cartago para conocer sus fortalezas y debilidades?

- ¿Qué fundamentos se necesitan para Formular un manual de funciones para mejorar la eficiencia administrativa?
- ¿Qué elementos se necesitan para proponer planes de acción para las áreas administrativas funcionales que tiene la Diócesis de Cartago?
- ¿Qué herramientas son necesarias para Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes para una mejor implementación?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general.

Diseñar un manual de funciones para el área administrativa de la Diócesis de Cartago, con el fin de normalizar los cargos administrativos y mejorar su eficiencia en la parte administrativa que no pertenece al clero.

2.2 Objetivos específicos.

- A. Analizar el ambiente externo de la Diócesis de Cartago para identificar sus amenazas y oportunidades.
- B. Analizar el sector al cual pertenece la Diócesis de Cartago, para conocer su perfil competitivo.
- C. Analizar la competencia de la Diócesis de Cartago mediante estudios comparativos con otras instituciones similares para descubrir falencias.
- D. Analizar la situación interna de la diócesis de Cartago para conocer sus fortalezas y debilidades.
- E. Formular un manual de funciones para mejorar la eficiencia administrativa.
- F. Proponer planes de acción para las áreas administrativas funcionales que tiene la Diócesis de Cartago.
- G. Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes para una mejor implementación.

3 Justificación

Las necesidades propias de establecer parámetros que sustenten el peso de la ejecución de un trabajo de esta naturales hace necesario la comprensión de múltiples variables justas a tratar como soporte a la realización de este trabajo.

Hoy en día las empresas que adoptan un modelo de gestión que les favorezca en la organización de sus actividades desarrolladas día a día y que a su vez le contribuyen a su equipo de trabajo suelen ser las que están más próximas a estándares de calidad garantizadores de eficiencia.

Tener a su disposición un óptimo talento humano, ayudan a enfrentar todo tipo de situaciones y cambios que se presenten en el momento o a futuro, aun así, su capacidad para manejar dichas falencias problemáticas se verá enriquecida si se cuenta con los recursos técnicos administrativos suficientes y precisos para ello.

El diseño y desarrollo de un manual de funciones le permite a la comunidad Cartagüeña, en especial a la académica el desarrollo de competencias técnicas inherentes al desarrollo organizacional. Contribuir con un recursos de esta naturales a la Diócesis de Cartago resulta ser una forma tangible de contribuir al fortalecimiento administrativo de este importante ente, el cual como ya es bien sabido presta sus servicios a un número amplio de usuarios del mismo; los estudiantes participantes de este procesos ponen así a disposición de la Diócesis su conocimiento y esfuerzo en la ciencia administrativa para que este sea aprovechado de manera inmediata en búsqueda de la eficiencia organizacional.

En toda organización, el uso de manuales de funciones ayuda a ésta, no solo a que cada una de las funciones en las áreas administrativas se hagan con la mayor eficiencia posible, si no también, a prestar un apoyo de forma que ayude a trazar líneas de acción y así especificar cada

cargo en la organización, de tal manera que las metas y objetivos de la empresa se puedan cumplir a cabalidad. Ello sucede pues los individuos que ocupan cada cargo haciendo uso de un manual interpretan de una manera más amigable las tareas a realizar, toda vez que el diseño de un manual sea basado y aplicado en los métodos científicos se encontrara la mejor forma de hacerse.

Cuando se implementa un manual de función en la organización, se quiere dejar atrás todo lo que es empírico y establecer una estandarización en cada una de las funciones a desempeñar.

El manual de funciones al diseñarse a la Diócesis de Cartago logra establecer una coordinación entre quienes laboran en dicho departamento, indicando y repartiendo mejor el trabajo, estableciendo acciones precisas, macro-procesos, procesos y procedimientos; permitiéndose a cada uno de los colaboradores tener parámetros de acción definidos.

El presente producto enriquece además el conocimiento con la sensibilización vivencial de la condición actual en la que ahora laboran los empleados de la Diócesis de Cartago; la investigación de campo que gana carácter etnográfico le permite a los estudiante de la universidad del valle sede Cartago, poner en práctica sus conocimiento lo cual se podrá observar con mayor facilidad los huecos que existen en la organización y así cada empleado realizara solamente las funciones que señale el cargo al que fue contratado. Cuando se incorporan nuevos empleados en la organización, los manuales de funciones proporcionan bases firmes, a los requisitos que se debe tomar en cuenta en las etapas de selección.

Al diseñar un manual de funciones en la Diócesis de Cartago, se puede estandarizar los cargos de las áreas administrativas y por consiguiente mejorar el desempeño de las actividades, que cada empleado debe realizar. Es por esto que, si se desea que las actividades sean más

funcionales, se debe diseñar un conjunto de cargos funcionales y delimitar las jerarquías para ir alineados a un direccionamiento estratégico.

Contar con perfiles de cargos y manuales de funciones es asegurar que los nuevos colaboradores tengan una mejor preparación, ya que no va a ejercer un cargo que no va con el que le fue asignado, si no que va a realizar la labor que mejor le compite, de esta manera la responsabilidad de dicho cargo no va ser incierta, si no que va ser enfocada a las capacidades por las cuales fue contratado.

En este sentido es necesario entrar a evaluar las funciones que sean ido desempeñando y entrar a crear cada una de los cargos administrativos de la Diócesis y así mejorar aspectos como: la calidad, servicio y la rapidez, con el fin de poder lograr una mejor eficiencia en cada una de las situaciones que se presenten.

Por lo tanto cada cargo debe ser diseñado con los parámetros que establezca la Diócesis de Cartago, ajustando las funciones según su nivel de estudio, las experiencias laborales que haya desempeñado anteriormente, que sean similares al cargo que se va a desempeñar, cuáles son sus funciones a desempeñar y cuáles son sus responsabilidades en el puesto de trabajo, de esta manera que pueda haber una estabilidad laboral, un buen clima organizacional y que pueda generar aportes que le ayuden a la Diócesis de Cartago a tener una eficiencia en sus servicio al cliente y en todas las actividades que correspondan al clero.

Las condiciones propias del proceder administrativo y los elementos básicos de la administración como tal demandan de la dirección la capacidad para realzar labores y gestiones de maneta ortodoxa a fin de garantizar el cumplimiento cabal de objetivos institucionales. El presente manual es en definitiva una notable herramienta que garantiza a la diócesis de Cartago la natural ejecución de sus labores en condiciones óptimas y de gran eficiencia.

4 Marco referencial

La curia diocesana consta de aquellos organismos y personas que colaboran con el Obispo en el gobierno de toda la diócesis, principalmente en la dirección de la actividad pastoral, en las áreas administrativas de la diócesis, así como en el ejercicio de la potestad judicial. La Curia diocesana ayuda en la potestad de regir que corresponde al Obispo. Existe una doble función de esta institución: por un lado, estaría la Curia judicial y, por otro la Curia que realiza la potestad ejecutiva.

La diócesis tiene como función administrar toda la parte pastoral de la región en cuanto a la formación de sus laicos mediante métodos de evangelización, así como la de la administración de los bienes materiales que ayudan con el sostenimiento de sus obras sociales, su infraestructura está conformada por parroquias, instituciones educativas, instituciones que colaboran con proyectos sociales, comedores, fundaciones que ofrecen un servicio a miles de personas a lo largo del territorio del norte del valle llevando no solamente consuelo sino obras benéficas que ayudan a los más vulnerables, dentro de sus logros se puede observar los cientos de viviendas de interés social que a través de la corporación diocesana beneficia a las personas de bajos recursos.

4.1 Antecedentes

Para el desarrollo del anteproyecto se investigaron diferentes trabajos de grado los cuales se utilizaron como base para la construcción de un manual de funciones para la Diócesis de Cartago.

A continuación, se presentará una tabla donde se resume los antecedentes investigados.

Tabla 1.
Antecedentes para la investigación

TIPO DE PRODUCTO	TITULO/AUTOR/AÑO/LUGAR	METODOLOGÍA	RESULTADOS RELEVANTES	CONCLUSIONES
Trabajo de Grado	Diseño del manual de funciones por competencias para la empresa aluminios ag y cía. s.a.s ubicada en Cartago departamento Valle del Cauca /Claudia Isabel Castaño Gómez /Katherin Romero Ramírez /2019/ Cartago Valle	El enfoque del trabajo es mixto. De investigación inductivo y deductivo en modalidad de asesoría.	El manual de funciones que se diseñó mostró la importancia de esta herramienta para mejorar los procesos y procedimientos que conlleven al buen funcionamiento de cada área conociendo plenamente sus actividades, deberes, responsabilidades y sus líneas de mando, aportando de manera positiva al progreso de la organización.	Diseño del manual de funciones por competencias para la empresa Aluminios AG y Cía. S.A.S ubicada en Cartago departamento Valle del Cauca, evidenció en la evaluación interna y externa de la empresa grandes oportunidades de crecimiento en el sector de la construcción, lo que obliga a que la empresa formalice sus procesos; en el análisis del sector se identificó que Aluminios AG y Cía. S.A.S.

TIPO DE PRODUCTO	TITULO/AUTOR/AÑO/LUGAR	METODOLOGÍA	RESULTADOS RELEVANTES	CONCLUSIONES
Trabajo de Grado	Propuesta para el diseño del manual de funciones dirigido a la organización Garcia Agudelo e hijos & Cia. s. en c. en la hacienda las arditas en el municipio de la victoria – valle del cauca /Gabriel Andres Ospina Riaño /Juan David Cardona Nieto /2018	En el presente proyecto de investigación se escoge el estudio descriptivo ya que se pretende recoger datos relevantes en el lugar, para identificar las situaciones y hechos de la organización García Agudelo e Hijos & Cía. en modalidad de asesoría	La organización se encuentra sólida al igual que la externa, es decir son más las fortalezas que las debilidades, pero aun así se debe seguir en constante mejoramiento.	El manual de funciones y competencias laborales para la hacienda las Arditas en la Victoria Valle del Cauca debía contener las labores y funciones a realizar por cada trabajador, lo anterior se pudo determinar que en su gran mayoría los empleados no tienen claridad acerca de las funciones que les toca realizar, lo cual ocasiona retrasos en las operaciones. Identificar las funciones, procesos y procedimientos de la organización le ayuda a la hacienda a saber posicionarse, conocer donde se ubica actualmente y cuales, con los factores a mejorar para un desarrollo económico, el cual le permita encontrar mejores posibilidades de expansión en la región.

TIPO DE PRODUCTO	TITULO/AUTOR/AÑO/LUGAR	METODOLOGÍA	RESULTADOS RELEVANTES	CONCLUSIONES
Trabajo de Grado	Diseño de un manual de funciones para la planta de procesos de la casa del arroz de Cartago valle del Cauca./Jesus Andres Meneses Valencia- Jairo Alberto Toro Calvo./2018/ Cartago valle.	El enfoque del trabajo es mixto. De investigación cualitativa y cuantitativa en modalidad de asesoría.	El desarrollo del estudio en la planta de procesos permitió observar las actividades del personal, con el fin de evaluarlas y organizarlas, para determinar los niveles adecuados de responsabilidades y habilidades requeridas para el correcto desempeño de las funciones establecidas. El conocimiento de las actividades permitió elaborar un flujograma organizado de los procesos que se propone como herramienta útil en los programas de inducción y capacitación de operadores.	En esta asesoría acerca del diseño de un manual de funciones para la Planta de Procesos de La Casa del Arroz de Cartago Valle del Cauca Se evidencio que carecen del respectivo manual de funciones, no hay establecido un nivel jerárquico, cargos o responsabilidades en su totalidad para el buen desempeño de la planta. Se formuló un manual de funciones para orientar el desempeño de los trabajadores de la Planta de Procesos de la Casa del Arroz.
Trabajo de Grado	Diseño y estructuración del área de gestión humana de la empresa Natural Foods S.A.S/ Jhonier Andrés Arias Castaño - Flor Ángela Tabarez Cano/2013/Cartago	Se realizó un tipo de estudio descriptivo y explicativo, bajo la modalidad de asesoría	Se realizó un manual de funciones complementándolo con un modelo de estructura orgánica para cada uno de los cargos.	Este plan de investigación hizo referencia a la falta de recurso humano de la Compañía Natural Foods, pretendiendo diseñar y estructurar el área de talento humano que permita dar una eficacia en la adquisición del capital humano, aumentando el índice de competitividad y efectividad.

TIPO DE PRODUCTO	TITULO/AUTOR/AÑO/LUGAR	METODOLOGÍA	RESULTADOS RELEVANTES	CONCLUSIONES
Trabajo de Grado	Manual de funciones y competencias para el área administrativa de la Constructora Marbella de Cartago/Diana Julieth García García/2008/Cartago	Se desarrolla dos tipos de estudios, el Exploratorio y el descriptivo, bajo la modalidad de asesoría	Se creó un plan de formación basado en la información que aporta la aplicación del manual de funciones por competencias los cuales pueden aportar diferentes beneficios a la empresa, como son: motivación del personal, creación de un canal de comunicación interpersonal, promoción del desarrollo personal y profesional en la organización.	Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar las siguientes metas: La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos, la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos.
Trabajo de Grado	Elaboración de un manual de funciones para la hacienda Montero/Sandra Milena Quiroga Giraldo - Diana María Vélez Vélez/2008/Cartago	se utilizan dos tipos de estudios, los cuales son exploratorio y descriptivo, en la modalidad de asesoría.	El manual de funciones se realizó por la falta de comunicación de manera más formal, no se especificaban las funciones y responsabilidades dentro de la organización, he ahí que uno de los resultados más relevantes fue la implementación de este manual.	Se desarrolló un manual de funciones para la Hacienda Montero. Viendo todas las necesidades que poseía la empresa. Para esto se le realizó un estudio detallado de los cargos y funciones a desempeñar, viendo la necesidad de reducir las cargas excesivas de trabajo, fusionándolas con otros que cumplían funciones muy parecidas.

TIPO DE PRODUCTO	TITULO/AUTOR/AÑO/LUGAR	METODOLOGÍA	RESULTADOS RELEVANTES	CONCLUSIONES
Trabajo de Grado	Diseño del manual de funciones para el hotel Abadía Plaza/ Viviana Flórez Ocampo - Claudia Milena Soto/2008/Cartago	Se implementa los siguientes tipos de estudios, inductivo y analítico, bajo la modalidad de asesoría.	Se implementó un manual de funciones para los procesos relacionados con el talento humano, tales como: capacitación, evaluación de desempeño, inducción y selección de personal.	En el manual de funciones se definieron los perfiles y objetivos para cada uno de los cargos, lo cual permite tener una visión clara en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

Fuente: Autoría propia, basados en documentos encontrados en la biblioteca de la Universidad del Valle campus del rosario

Con los siguientes antecedentes relacionados se logró sacar las bases fundamentales para el diseño de un manual de funciones y la importancia que es este para una organización que es informal en las funciones que desarrollan.

4.2 Marco teórico

Las organizaciones hoy en día buscan mejorar las funciones de cada uno de sus trabajadores, para que pueda haber una mejor eficiencia en cada uno de los cargos que desempeña y poder competir con otras empresas, estando a la par o por encima de ellas.

No obstante, aunque las instituciones no son un caso aparte de lo ya mencionado, ya que son totalmente distintas en su razón social, las instituciones también deben mejorar las funciones que desempeña cada uno de sus colaboradores para poder así prestar un mejor servicio o desarrollar un mejor ejercicio a la hora de ayudar a las personas que lo necesiten.

Por eso, la importancia de un manual de funciones que les ayude no solo a mejorar la eficiencia a la hora de desarrollar una tarea, sino que también defina cada uno de sus cargos, sus responsabilidades y la jerarquía a la cual están sometidos, sin dejar atrás que no solo es para los empleados que manejen en ese momento, sino también a nuevos empleados que ingresen hacer parte de ésta. Sin dejar atrás los entornos externos como internos de la organización.

Se establece un paradigma clásico o tradicional y un paradigma Neoclásico, enfocada a la administración científica y la administración del recurso humano. En el libro de Teorías Clásicas de la Organización y el Management hacen la siguiente mención sobre el trabajo de Taylor:

“El trabajo es susceptible de ser estudiando científicamente, mediante la descomposición de sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos” (Murillo Vargas, y otros, 2007)

No por tanto se pueden resaltar la importancia de los manuales de funciones en la administración, ya que muestra que los cargos que se hacen empíricamente en una institución pueden estar destinados a fracasar. Por ende, al medir la eficiencia en las funciones diarias, se

observa llegar a observar que cargos no están cumpliendo con la razón de ser y como entrar a modificar, de manera que esa labor no se pierda o sea ineficiente para la organización.

También en el libro de Teorías Clásicas de la Organización y el Management, hace mención sobre una crítica al modelo de la administración de la época, según Taylor:

“Inicia su propuesta con una crítica al modelo de administración del momento, por considerarla una administración de la “libre iniciativa” que poco o nada aportaba al desarrollo del trabajo, una administración sin métodos claros y sin responsabilidades definidas entre obreros y patronos.” (Murillo Vargas, y otros, 2007)

Esto da a entender que un trabajador o un jefe que trabaje bajo sus propios conceptos, sin unos métodos claros y responsabilidades definidas, no aporta nada al desarrollo del trabajo.

Se debe tener algo en claro y es que cuando en la institución no se establece una jerarquía entre colaboradores y jefes de cada área, la manera en la cual se debe de realizarse cada cargo y definir las responsabilidades de cada uno de sus trabajadores sin importar si son jefes o empleados, la institución puede ir en declive, hasta caer en un caos en la parte administrativa.

Por eso la necesidad de querer implementar una manual de funciones en la Diócesis de Cartago, ya que al diseñar cada una de las actividades que se deben de realizar, se podrá evidenciar un aumento en la eficiencia, tanto en el servicio, como en las demás actividades que tengan que ver con el área administrativa, y así poder evitar que la Diócesis pueda caer en un declive en la organización.

Fayol recalca en su libro *Administration industrielle et Générale* (1916) que:
“la función administrativa no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social” (Henry, 2011).

Los manuales de funciones abarcan todo el sistema en la organización de cada una de las actividades, la cual no solo va dirigida a los empleados sino también a sus mismo dirigentes, considerando que las responsabilidades son de todos y de que la institución no pierda su laboral para con la sociedad, teniendo en cuenta que, si se estandarizar sus funciones se aumenta la eficiencia en cada uno de los sectores y de esta manera se pueda dar una respuesta inmediata a cada una de los problemas que se presenten.

En la definición de la administración que plantea Henry Fayol, el agrupa 6 funciones las cuales, de esas seis, la última, la función administrativa es en la que se basa gran parte de este trabajo de grado, pues en ella muestra lo que es importante para la administración de una empresa.

“1°. El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que incumben a la administración interesan en el más alto grado a la dirección; 2°. La mayoría de los principios de dirección son principios de administración. Administración y dirección se encuentran relacionados muy estrechamente. Desde el solo punto de vista de la facilidad del estudio, había interés en agrupar estas dos especies de actuaciones; 3°. Este agrupamiento tiene, además, la ventaja de constituir una función muy importante, digna de atraer y retener la atención del público”. (Henry, 2011).

Estos tres puntos dictados por Fayol, le ayuda al administrador a entender que unas de las bases para sacar una empresa a flote en principio es saber o realizar una buena gestión a la en el momento de reclutar personal pues estos son los que van a representar lo que es la empresa ante el cliente; de la misma forma el saber cómo direccionar su empresa es parte del rol como administrador, pues como lo plantea Fayol, la dirección es parte de la administración la cual está estrechamente relacionadas. Todo esto con el fin de retener al público o de atraerlo.

Para la Diócesis de Cartago, poder cumplir con estos lineamientos es dar un paso más a eficiencia, por lo cual dará un mejor resultado de las labores que realizan y una mejor entrega a las necesidades del cliente.

Otras de las cosas que postula Fayol en su libro “Administración industrial y general”, es una breve definición de que es administrar, prever, organizar, controlar, dirigir y coordinar; lo cual ayuda a administrador a saber con exactitud cuál es su función en la empresa.

“ADMINISTRAR, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; Prever, es decir escrutar el futuro y articular el programa de acción; Organiza, es decir constituir el doble organismo, material y social, de la empresa; Dirigir, es decir hacer funcionar el personal; Coordinar, es decir relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; Controlar; es decir procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.”

(Henry, 2011).

Esto es la basa de un administrador, cada una de estas definiciones que plantea Fayol y en parte al ser introducido en la Diócesis de Cartago, cada una de las labores de la persona que cumple con este rol, se podrán realizar con mayor eficiencia y dirigida a las metas u objetivos que la institución posea, para un mayor cumplimiento de las funciones y de alguna forma a la mejora en el personal que trabaje en ella o en la contratación de nuevos trabajadores. Todo esto relacionado al cumplimiento de las necesidades del cliente.

Cuando se habla de manuales de funciones en la Diócesis, se debe entrar a tocar también el tema de La división del trabajo, según Emile Durkheim; *“cuanto más se divide el trabajo, más se eleva el rendimiento. Los recursos que pone a nuestra disposición son más abundantes, son también de mejor calidad. La ciencia se hace mejor y más de prisa; las obras de arte son más*

numerosas y más refinadas, la industria produce más y los productos son más perfectos.”

(Durkheim, 2001).

Esta simple premisa hace a la institución más funcional, dado que establecen que cuando sus colaboradores hacen una tarea en específico, sus laborales se hacen más rápidas y de una manera más perfecta, ya que se establece un orden para cada cargo y cuales son todas sus labores.

Para la Diócesis de Cartago alcanzar sus objetivos ante todas sus labores humanitarias, los bautizos, registros de matrimonio y demás funciones, debe tener una estandarización en cada cargo que se desempeñe en el área administrativa, con la finalidad de que cada uno de los servicios que ofrecen se hagan de la manera más eficiente posible, de tal forma que el objetivo final, es decir, el cliente se valla tranquilo y satisfecho por la buena laborar desarrollada en la Diócesis de Cartago.

Cabe entender que este resultado final se puede dar, por el simple hecho de que cada cargo está bien estructurado, de que la persona que lo está ejerciendo tiene un estudio que va acorde a su cargo, siguiendo un plan o un reglamento interno que le permite saber desde donde empieza su función y donde termina ésta, haciendo que la comunicación con sus demás compañeros sea buena, de tal forma que los errores que cometa no interfiera con las funciones de los demás colaboradores de la organización.

Edward Deming define la calidad como: *“adecuar la organización para el cumplimiento de las metas. Tener menos variaciones a partir de la aplicación del control estadístico de procesos, para resolver problemas buscando la diferencia. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio a partir del clico PHVA.* (Aldana de Vega, y otros, 2015)

Esta definición que da Deming de la calidad va enfocada a la mejora de las organizaciones, es decir, que cuando la empresa concentra sus esfuerzos en mejorar sus procesos en los servicios, es porque se ve un aumento en los requerimientos que hace el cliente y no se puede suplir adecuadamente, por ello la organización se ve con la necesidad de empezar a implementar métodos que los ayude a continuar con su labor.

No obstante, no se puede llegar a determinar que la premisa que establece Deming solo se aplique a las organizaciones, ya que esta misma premisa se puede implementar para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en la Diócesis de Cartago

Toda organización en el momento está diseñada, o se diseña, para permanecer funcional, de este mismo modo les pasa a las instituciones, en este caso a la Diócesis de Cartago. En muchas ocasiones se crea sobre unas bases empíricas y con un sistema sencillo, pero para poder subsistir en el tiempo se debe crear unas bases más sólidas.

Edwards Deming cita: *“Es muy fácil quedarse enredado en los enmarañados nudos de los problemas de hoy, adquiriendo una eficiencia cada vez mayor al respecto; pero ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio.”* (Walton, 1994).

Dicho lo anterior, se debe recalcar que para que la Diócesis se pueda mantener en todas las actividades que realiza, esta de antemano debe diseñar o rediseñar sus planes hacia el futuro, ya que no sólo se debe preocupar por las dificultades que se presenten día a día, sino también en las dificultades que puedan surgir en el futuro.

Se debe pensar más detenidamente hacia el futuro, de tal manera que se puedan suplir problemas que afecten a la Diócesis, es decir, desarrollar planes y métodos que le permita actuar de manera eficiente ante la prestación de un servicio y poder contar con el personal apto para

desempeñar un cargo específico. Deming declara que ser constante en el propósito significa: “1. innovación, 2. investigación e instrucción, 3. mejoramiento continuo del servicio y 4. Mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y nuevas ayudas para la producción en la oficina”. (Walton, 1994).

Así mismo, Deming afirma que “*la innovación requiere de fe en el futuro. No tiene posibilidades de éxito, a menos que la alta gerencia haya declarado su inquebrantable compromiso con la calidad y con la productividad*” (Walton, 1994). En el caso de la investigación y la instrucción, subraya que “*no puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos*”. (Walton, 1994).

Ante el mejoramiento continuo del servicio, Deming escribe, con un toque irónico, que “*es un error suponer que la producción eficiente del producto o servicio pueda, a ciencia cierta, mantener una organización solvente y hacer que aventaje a la competencia. Es posible, y realmente bastante fácil, que una organización entre en decadencia y quiebre si erróneamente se dedica a prestar un servicio que no debiera prestar, aunque todos los miembros de la organización se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia*” (Walton, 1994), y por último hacen énfasis que el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y nuevas ayudas para la producción en la oficina, “*no podrán mejorar su servicio con equipos que no funcionan satisfactoriamente ni puede lanzar un nuevo servicio usando maquinaria obsoleta*” (Walton, 1994).

Estos cuatro pasos que explica Deming, no son más que una descripción de la manera que deben de pensar las instituciones hoy en día, de pasar de lo informal a una organización más formal, de organizar todas las funciones que tiene la Diócesis de Cartago, de tal manera que no

sólo puedan aventajar a sus competidores, sino también de poder asegurarse un puesto en una línea de tiempo que los lleven a ser los mejores en lo que hacen.

Por lo cual, a la Diócesis de Cartago, les ayudará no solo a prestar un buen servicio, sino que también a mejorar la parte administrativa, de tal forma que las funciones que desempeñen y los servicios que den a la comunidad no se vean afectados, por factores internos o externos a la Diócesis. Por ello se debe hacer un seguimiento ante todos los cambios que hagan para el bienestar de sus empleados, y un debido acompañamiento a los empleados que ingresen hacer parte de la Diócesis, considerando que, al ser implementado el manual de funciones, se experimentaran cambios para un buen desarrollo de las actividades administrativas de la empresa y poco a poco se verá el aumento en la eficiencia.

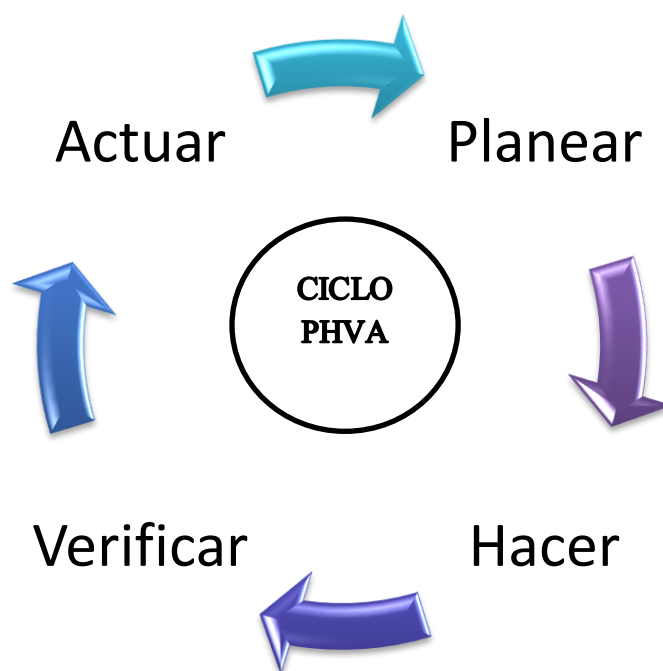
No solo con el implemento de nuevos planes o modelos, la institución podrá mejorar su eficiencia en su parte administrativa, considerando que estos planes por si solo traerá una felicidad momentánea, por eso la Diócesis debe de pensar en seguir mejorando en todas las áreas, conseguir un mejoramiento continuo que les permita tener un crecimiento a la hora de prestar un servicio de calidad.

Para que haya un mejoramiento continuo en la organización, Edward Deming, partiendo del concepto de que *“calidad es alcanzar o exceder las expectativas y requerimientos del cliente, los cuales son determinados o modificados a través de la comunicación continua entre cliente, asociados y administradores”* (Aldana de Vega, y otros, 2015), elabora el ciclo PHVA, el cual en pocas palabras se refiere a: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

A cada uno de los puntos del ciclo PHVA, Edward Deming, los describe de esta manera:

“Planear determina las metas y objetivos organizacionales y demás mecanismos para alcanzarlos; hacer significa educar a los empleados, entendiéndose por educación el arte de

sacar lo mejor de cada persona, apoyándose en sus potencialidades y viendo sus oportunidades de mejoramiento. Esta etapa implica también poner en práctica las acciones que llevan a satisfacer realmente a los clientes. **Verificar** se refiere a que la organización requiere examinar permanentemente qué se ha cumplido y qué está pendiente; se diría que es el espacio de la medición. Si se encuentran brechas se procede a planear de nuevo para hacer los ajustes necesarios. **Actuar** lleva a la organización emprender las acciones apropiadas para ejecutar e institucionalizar el cambio.” (Aldana de Vega, y otros, 2015).



Gráfica 1

Se muestra el ciclo PHVA de Edward Deming

Fuente: Elaboración propia, basado en el libro Administración por Calidad.

Cada uno de estos pasos hace a la institución apta para prestar un buen servicio, es decir, que cada uno de los cargos están debidamente adecuados para el buen funcionamiento y debidamente enfocados para el cumplimiento de sus metas, dándole al cliente el mejor manejo de sus requerimientos, sin dejar de lado que al hacer un buen manejo de las actividades que se

desarrollan en la diócesis, están abriendo nuevas puertas para ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

Ahora bien, para que la Diócesis de Cartago sea eficiente en cada una de las actividades que realice, Joseph Juran establece; *“la necesidad de implementar mejoras, integrar la mejora de la calidad a todas y cada una de las actividades, proporcionar capacitación en relación con los métodos de calidad, establecer resolución de problemas en equipo y reconocer los resultados.”* (Summer, 2006) Con esta premisa Juran da a entender que si la Diócesis quiere ser eficiente en cada una de las funciones que maneja siempre debe implementar formas para mejorar, son solo en sus funciones sino también en la calidad de las mismas.

Se debe tener en cuenta que para que la Diócesis sea eficiente debe estar amarrada a procesos de calidad que los lleve a prestar un mejor servicio o desarrollar lobares sociales para con la comunidad de las que hace parte.

Una de las cosas que hace mejor a una organización o en este caso a la institución de la Diócesis de Cartago es el personal que la conforman, por eso que es de mucha importancia la gestión del talento humano en está. Palabra fraseando a Idalberto Chiavenato, se introduce un modelo de los procesos de la administración del recurso humano.



Gráfica 2

Muestra los seis procesos de la administración del RH.

Fuente: Elaboración realizada por el Magister Oscar Marino, tomada en el libro Gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato.

La imagen representa cada uno de los factores a tener en cuenta en el momento de la contratación de nuevos integrantes y de cómo se debe tener al personal que trabaja en la Diócesis de Cartago, por lo cual también demuestra que un manual de funciones es un factor clave para el buen desarrollo de cada una de las actividades que realiza la empresa con el fin de cumplir las metas que se proponga.

Cada uno de estos procesos, -palabra fraseando al autor Idalberto Chiavenato- los define de la siguiente forma:

“Integrar a las personas, Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

Organizar a las personas, Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Recompensar a las personas, Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Desarrollar a las personas, Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Retener a las personas, Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Auditar a las personas, Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.” (Chiavenato, 2009)

Cada uno de estos procesos hace que el manejo del personal se realice con mayor eficiencia de tal manera que se pueda identificar en el momento de la contratación, que persona se puede integrar e identificar que falencias puede tener el trabajador que hace parte de la Diócesis y, si se mira más halla el poder realizar cambios que beneficien la estructura que se

maneja y de incluir nuevos procesos como lo es el diseñar un manual de funciones que se pueda consignar cuales son las funciones que se deben desarrollar, el objetivo de cada cargo, cuales son los riesgos, quien es su jefe inmediato con el fin de saber a quién se debe reportar en caso de problemas y si lo requiere el saber quiénes están a su cargo. Todo esto con el fin de que las metas se cumplan y de dar lo mejor para cumplir con las necesidades del cliente.

Para el buen funcionamiento de la institución también se debe tener en cuenta el entorno donde se mueva ésta, es decir, que no se puede ver afectada por un mal manejo en sus estrategias, sino que también se puede ver afectada en el entorno en el que se mueva.

Santiago B. Garrido, da a entender que: *“se suele clasificar a los entornos con base a su: Estabilidad, Complejidad, Diversidad y Hostilidad”* (Betancourt, Entorno Organizacional, 2011), a ésta agrega que la *“Estabilidad nos estaría indicando si los cambios en el entorno son muchos o pocos, rápidos o lentos, profundos o ligeros y predictibles o no. En cuanto a la Complejidad estaría dada por la facilidad de comprender los cambios y, en consecuencia, poder adaptarse a los mismos. La Diversidad del entorno está referida al número de variables que se necesitan para explicarlo. Por lo tanto, esta característica está íntimamente relacionada con la complejidad. Por último, la Hostilidad del entorno viene dada por la fuerza de los cambios, la variedad y sobre todo por la acciones de los eventuales competidores.”* (Betancourt, Entorno Organizacional, 2011).

Estos cuatro elementos de los cuales habla Santiago Garrido, indican que la Diócesis debe tener en cuenta en todo momento cuando el entorno es cambiante y estar preparada para esos cambios, de tal manera que las alteraciones que se presenten en las mismas sean fáciles de resolver, de esta forma las actividades que se desarrollan no se vean afectadas y llegando a cumplir con todos sus objetivos a cabalidad.

Aunque para la mayoría de las organizaciones el estudio del entorno es un factor de suma importancia, para la Diócesis de Cartago, el entorno en el que se rodean es aun de mayor importancia, pues en una ciudad o país en el que las personas no tengan fe, la Diócesis se verá aislada y los ingresos disminuirán, por lo tanto, acabara en un decaimiento de ésta o en un cierre definitivo.

Como resumen de las teorías y pensadores que se han mencionado, se presenta la siguiente tabla, la cual no va en orden cronológico ya que se presenta como se ve en el trabajo.

Tabla 2.
Resumen de las teorías implicadas en el marco.

AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLES
Henry Fayol (1841-1925)	<i>La función administrativa no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.</i>	La distinción de los niveles jerárquicos de la organización y la distinción de los procesos administrativos (planear, organizar, dirección, ejecución y control)	<ul style="list-style-type: none"> • Los 14 principios de la administración. • Las 6 funciones que llevan a cabo la empresa. • 5 procesos administrativos
Émile Durkheim (1858-1917)	<i>Cuanto más se divide el trabajo, más se eleva el rendimiento. Los recursos que pone a nuestra disposición son más abundantes, son también de mejor calidad. La ciencia se hace mejor y más de prisa; las obras de arte son más numerosas y más refinadas, la industria produce más y los productos son más perfectos.</i>	Su enfoque de la División del trabajo social, nos muestra que entre más se divide el trabajo aumenta más el rendimiento de esta.	<ul style="list-style-type: none"> • La división del trabajo social.

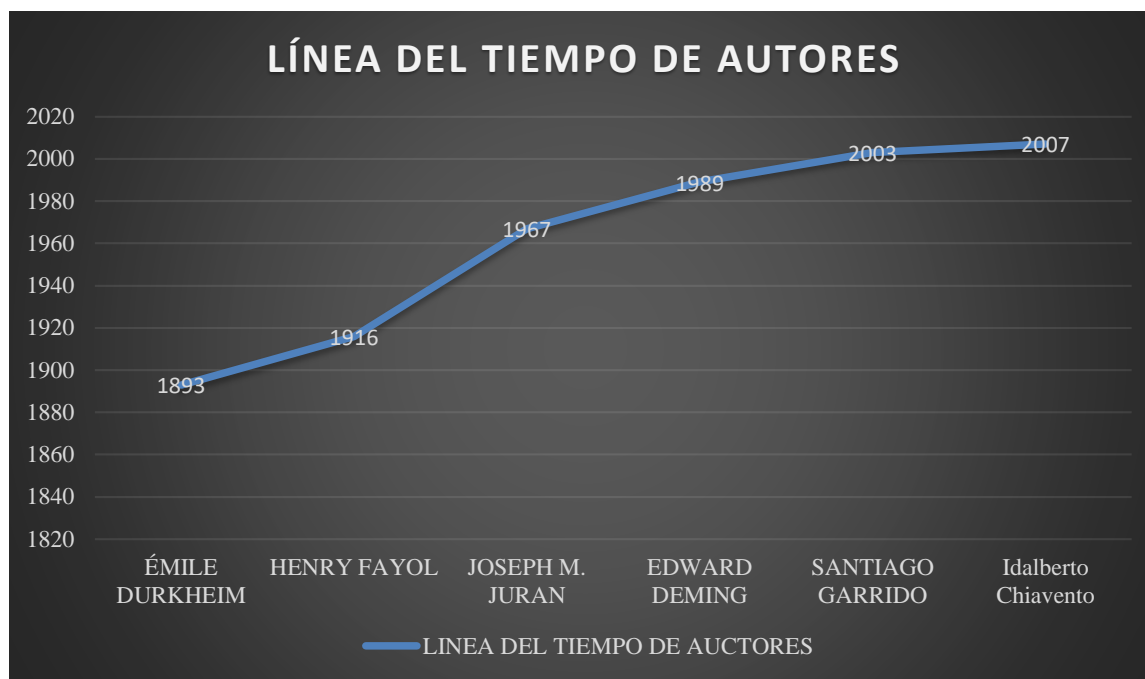
AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLES
Edward Deming (1900-1993)	<i>Adecuar la organización para el cumplimiento de las metas. Tener menos variaciones a partir de la aplicación del control estadístico de procesos, para resolver problemas buscando la diferencia. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio a partir del ciclo PHVA.</i>	Planes y/o estrategias para la mejora continua en las organizaciones y mejorar su producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo PHVA. • Innovación. • Investigación e instrucción. • Mejoramiento continuo del servicio. • Mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y nuevas ayudas para la producción en la oficina.
Joseph M. Juran (1904-2008)	<i>La necesidad de implementar mejoras, integrar la mejora de la calidad a todas y cada una de las actividades, proporcionar capacitación en relación con los métodos de calidad, establecer resolución de problemas en equipo y reconocer los resultados</i>	La calidad hace que mejore la eficiencia en cada uno de los procesos o funciones que se manejan en la Diócesis de Cartago.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para administración de la calidad
Idalberto Chiavenato	<i>Procesos de la administración del RH</i>	Mejora en los procesos de contratación, capacitación y manejo de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de los recursos humanos.

AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLES
Santiago Garrido Buj (1950-)	<i>Estabilidad nos estaría indicando si los cambios en el entorno son muchos o pocos, rápidos o lentos, profundos o ligeros y predictibles o no. En cuanto a la Complejidad estaría dada por la facilidad de comprender los cambios y, en consecuencia, poder adaptarse a los mismos. La Diversidad del entorno está referida al número de variables que se necesitan para explicarlo. Por lo tanto, esta característica está íntimamente relacionada con la complejidad. Por último, la Hostilidad del entorno viene dada por la fuerza de los cambios, la variedad y sobre todo por la acciones de los eventuales competidores</i>	Los tipos de entorno, los cuales una organización se puede ver afectada o por lo contrario sacar ventaja, de tal manera que se pueda aplicar a la Diócesis de Cartago.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica.

Fuente: Elaboración propia basada en, comportamientoorganizacional2011; Principales-teoricos-yaportaciones.html [Consultado el 18 de noviembre de 2017]

Las teorías que se presentan aquí, son la base principal para el diseño del manual de funciones, ya que detallan que todas las funciones deben ser estandarizadas y diseñadas según cada cargo.

A continuación, se presenta la línea de tiempo en la que se muestran los autores en orden cronológico.



Gráfica 3.

Línea de tiempo de autores según la fecha de publicación.

Fuente: Autoría propia.

Línea del tiempo en orden cronológico de los autores que se tomaron para la realización del trabajo.

4.3 Marco conceptual

Los conceptos que abarcan a continuación ayudan a desarrollar un buen entendimiento entre el lector y las palabras con las cuales no se encuentra familiarizado, con la finalidad de que entienda la importancia de desarrollar un manual de funciones, sus objetivos y lo que se quiere alcanzar con éste; de que se entienda, que cada uno de los conceptos llevan a la institución a ser organismos estructurados, bajo la premisa de que cada cargo está desarrollado para alcanzar un objetivo en particular para que llegue a ser eficiente al ofrecer un servicio.

*“Una **organización** es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas”* (Gareth, 2013). Por ende, el concepto de organización es la formación de grupos de individuos con el fin de alcanzar un objetivo en común de manera que sea más eficiente.

Por lo tanto; *“Las **instituciones** son las reglas del juego en la sociedad o, más formalmente, son las restricciones humanamente concebidas que moldean la interacción humana.”* (<http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf>)

Estas dos premisas dan a entender que las instituciones y las organizaciones, aunque tienen trabajadores que les colaboran para el desarrollo de sus actividades, su fin o sus metas son totalmente distintos, ya que la organización se dedica al cumplimiento de sus metas según los objetivos que se planteen y las instituciones a desarrollar un bien para la sociedad; cabe resaltar que el trabajo está enfocado en la Diócesis de Cartago, la cual es una institución, mas no quiere decir que por ser institución no se puedan aplicar procesos administrativos que tengan que ver con las organizaciones.

De este se desprende que, para que las organizaciones y las instituciones sea más eficiente, debe haber un mejoramiento en la **Calidad** de sus servicios, esto no es más que hacer planes o estrategias para que una organización o institución sea mejor de manera que los individuos que la conformen saquen lo mejor de cada uno en un área específica, para diseñar un proceso o servicio y del mismo modo este sea re diseñado, para identificar las fallas que se han ido desarrollando y poderlas evitar a tiempo.

Ahora cuando se mejora la calidad en sus servicios y en las actividades que realizan los empleados de la Diócesis, esta hace que sea más eficiente, lo que lleva a identificar que la **eficiencia** es poder realizar la tarea que se le imponga al trabajador con menos recursos o en menos tiempo; lograr hacer varias tareas con los mismos o menos recursos.

En tal caso, el manejo del concepto de **división del trabajo**, se entiende en la medida en que se deben implementar normas en la institución con el fin de garantizar la máxima eficiencia para alcanzar dichos objetivos; entre más se divida el trabajo más rápido se hacen las cosas y por ende más rápido se solucionan los requerimientos que se presenten por parte de las personas. Este hace parte de algunas de las de las teorías que se manejan para que la Diócesis sea más eficiente a la hora de prestar un servicio, cabe resaltar que para que esta sea más eficiente, se busca que los colaboradores que hacen parte de la organización hagan sus actividades más rápidas y donde se delimiten las funciones a desarrollar.

En pocas palabras, aquí es donde nace la implementación de manuales de funciones, la cual es, en pocas palabras, un escrito que muestra los requisitos que se deben de tener en cuenta a la hora de contratar nuevos colaboradores, donde muestra qué tareas deben desempeñar las personas que hacen parte de la Diócesis, en cada uno de los cargos, que se necesita para

desarrollar dicha función y cuáles son sus responsabilidades, y por lo tanto hace que la supervisión en la empresa (auditorias) sean de fácil manejo y simplificadas.

Para simplificar, **los manuales de funciones**, son herramientas que le ayudan a delimitar funciones, a que las actividades sean especificadas, a que las personas que ingresen o sean parte de la organización sean personas especializadas en cada área, facilitando el proceso de capacitación del personal y que de esta forma se eviten errores que impidan el buen desarrollo de las actividades para el cumplimiento de las metas.

Estás son herramienta que ayudan a la organización estandarizar las funciones, a que todo lo que se plante hacer no sea de modo empírico sino más organizado, cabe recalcar que no solo las organizaciones informales entran en errores al no tener una buena planeación en los puestos de trabajo, también las organizaciones formales, ya que cuando una organización sus esquemas de trabajo están mal diseñados, entran en una incertidumbre, ya que sus funciones estarían en un constante error a nivel administrativo y esto lleva a la organización a un desmejoramiento en su servicios y en la efectividad.

Deming y Durkheim, están enfocados en el desarrollo de procesos que se podrían considerar, que son guías para la implementación de manuales de funciones, ya que hacen referencia que para cada actividad que desempeñan los empleados debe ser especificado y descritos anticipadamente, es decir, que antes de incluir a un empleados estos cargos ya deben ser definidos y así poder educar al empleado en el cargo que va ocupar, no obstante, también educar a los empleados que son parte de ésta, todo para un fin común.

El trabajo de Edwards Deming y de Émile Durkheim, son pilares fundamentales para el buen desarrollo de los manuales de funciones, pues sus ideas del manejo de cada uno de los recursos, las descripciones de los puestos de trabajo y de las delimitaciones de cada una de la

función, hacen que las ideas de la División del trabajo de Durkheim y el manejo del ciclo PHVA sean bases fundamentales para el diseño de un manual de funciones en los puestos administrativos en la Diócesis de Cartago.

4.4 Marco contextual

Mapa de la jurisdicción de la Diócesis de Cartago, ésta muestra donde está ubicada la Diócesis y que iglesias están bajo su cargo, el municipio que se encuentra con subrayada de rojo, se encuentra la sede principal y donde se ha enfocado el diseñar un manual de funciones para el área administrativa.



Ilustración 1
 Mapa de la jurisdicción de la Diócesis de Cartago

Fuente: sacado (<https://www.cec.org.co/jurisdicciones/di%C3%B3cesis/di%C3%B3cesis-de-cartago,s.f.>).

Historia de Cartago

Debido a su ubicación, el municipio de Cartago presenta una fuerte influencia del contexto geopolítico, en donde además de presentar un sincretismo cultural entre las zonas de la región, se establece como un foco de interés para la corrupción, el narcotráfico y la ilegalidad de manera general.

LOCALIZACION

Cartago se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, concretamente en la región conocida con el nombre del Norte del Valle. Siendo la puerta de entrada a este. Se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie con una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra ubicada en la latitud 4°44´ N y longitud 74°54´O. Limita al norte con el Departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Ansermanuevo. La ciudad posee un clima cálido con una temperatura promedio de 26° C. Hacen parte del municipio los corregimientos de Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedra de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza. Tiene una extensión aproximada de 279 Km² y se encuentra a 186.8 Km de la ciudad de Santiago de Cali, capital del Dpto. El territorio es plano y ligeramente ondulado; lo atraviesan los ríos La Vieja y Cauca.

FUNDACION:

Cartago fue fundada por el Mariscal Jorge Robledo el 9 de agosto de 1540, en nombre del Rey de España Felipe II; se reconoció como municipio desde 1916. Su nombre se debe a que casi todos los compañeros de Jorge Robledo eran oriundos de Cartagena (España)

ECONOMIA:

Las principales fuentes económicas del municipio son: la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo y la industria; se cultiva algodón, soya, millo, caña de azúcar y frijol; es epicentro ganadero y su principal atractivo turístico es la industria de los bordados a mano. El 9.1% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad.

INFRAESTRUCTURA BASICA

Cartago dispone de todos los servicios públicos, cuenta con 12 Instituciones Educativas oficiales con 52 sedes, cuenta con más de 37 colegios privados que ofrecen todos los niveles educativos. Además, cuenta con sedes universitarias como la Universidad del Valle, la Católica de Oriente, la Corporación de Estudios tecnológicos, la Universidad Cooperativa de Colombia y una extensión de la Universidad del Quindío. Además, cuenta con servicio de hospital, clínicas, servicios de correos y además cuenta con el aeropuerto “Ethel Ángel de Sanín” que posee una de las mejores pistas del país. El 89% de las viviendas en Cartago, son casas. El 4.4% de los hogares tienen actividad económica en sus viviendas. El 99.2% de las viviendas tienen conexión a la energía eléctrica y el 50.2% tiene conexión a gas natural. El 99.3% de las viviendas urbanas

tiene cobertura de acueducto y en la zona rural el 34.9%. El cuanto al servicio de alcantarillado el 98.8% está cubierto en la zona urbana y en la rural el 33.7%.

POBLACION

Cartago cuenta con 122.001 habitantes en la zona urbana y 2.830 en la zona rural, para un total de habitantes de 124.831 habitantes. Aproximadamente el 74.8% de los hogares de Cartago tiene 4 o menos personas. Se evidencia que del total de hogares de Cartago el 10.1% tiene experiencia emigratoria internacional. Del total de personas de estos hogares residentes de forma permanente en el exterior el 48.4% está en España, el 28.0% en USA y el 1.9% en Venezuela. Del total de la población de Cartago el 47.0% son hombres y el 53.0% mujeres. La tasa de alfabetismo es del 86.9% de la población de 5 y más años sabe leer y escribir. El 66.5% de la población entre 3 y 5 años, el 94.9% de la población de 6 a 10 años y el 81.3% de la población de 11 a 17 años, asiste a un establecimiento educativo formal.

Teniendo en cuenta, la división político administrativa, la estratificación de Cartago está clasificada dependiendo del nivel de ingresos de sus residentes, el entorno urbano de la zona y el contexto urbanístico, esto con el fin de identificar zonas de acción y distribuir el costo de los servicios públicos; en donde los estratos más altos subvencionan a los más bajos y éstos a su vez pueden acceder a beneficios educativos o de salud dada la estratificación. Es así como la ciudad se subdivide en seis estratos socioeconómicos, siendo el uno el más bajo y el seis el más alto, lo cual ha permitido a la administración municipal identificar rápidamente las zonas de mayor vulnerabilidad y atención.

OTRAS CARACTERISTICAS:

Por su clima la ciudad es considerada como la del “Sol más alegre de Colombia” y es visitada por personas que por prescripción médica requieren de climas cálidos y sanos como el nuestro. También es famosa no solo por sus bordados a mano sino por sus platos típicos: Tamal Cartagüeño y el sancocho de gallina. (Colombia aprende, 2017)

Fundación de la diócesis de Cartago y su impacto en la región de Cartago valle

Para todo el norte del Valle, en particular para la ciudad de Cartago valle, la creación de la Diócesis de Cartago por parte del santo Padre San Juan XXIII en el año 1962, fue un acontecimiento que dividió en un antes y un después la vida religiosa, cultural y sociopolítica de esta zona de la patria tan martirizada.

Por Bula pontificia del 16 de marzo de 1962, el santo Padre, elevo el santuario de Nuestra Señora del Carmen del municipio de Cartago al rango de Catedral, su reconocimiento como tal se llevó a cabo el 26 de junio de 1962 con la celebración litúrgica en la cual Monseñor José Gabriel Calderón tomó posesión de la diócesis. Esta ciudad apodada el sol más alegre de Colombia tomo la dignidad episcopal gracias al empuje de la gente Cartagüeña que trabajo tan arduamente en el embellecimiento del antiguo santuario que le costó 10 años de infatigable labor.

Hoy la catedral, centro administrativo y espiritual de la Diócesis, es un icono de la ciudad y un sitio obligado de visita para los turistas. Es la admiración de propios y extraños, la catedral del obispo, el corazón de la diócesis y la expresión más bella del trabajo y espiritualidad de los Cartagüeños que con su capacidad de liderazgo y gestión pudieron llevar a cabo tan magna obra

4.4.1 Macro-ambiente: entornos y elementos.

La puesta en marcha de una organización o de una institución requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia que la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago a seguir, por esto aprovecharemos el análisis el siguiente análisis de macro ambiente para analizar el entorno y los elementos que influyen o afectan de forma particular a la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago.

Entorno demográfico.

Distribución geográfica: La diócesis hace parte de la provincia eclesiástica de Cali y cuenta con aproximadamente 4,000 km², que comprende el territorio de 16 municipios, todos ubicados al norte del departamento del Valle del Cauca, los cuales son: Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Zarzal, Bolivar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa y Versalles; al igual que algunos de sus respectivos corregimientos. Su territorio limita al nordeste con la Diócesis de Pereira, al sureste con la Diócesis de Armenia, al sur con la Diócesis de Buga, y al noroeste con la Diócesis de Istmina-Tadó. Para efectos de su organización interna y la provisión de los servicios pastorales a los fieles, la diócesis está dividida en cinco vicarías foráneas (San Mateo, San Marcos, San Lucas, San Juan y San Luis Bertrán.), las cuales contienen finalmente a las parroquias, la célula básica de la estructura de la Iglesia Católica en cualquier parte del mundo. Cada vicaría foránea cuenta con un vicario foráneo

Vicaría de San Mateo

La vicaría está conformada por las siguientes parroquias:

La Inmaculada Concepción. Municipio del Águila, centro

Nuestra Señora de las Mercedes. Corregimiento de Albán del municipio de El Cairo

Nuestra Señora del Carmen. Municipio de Argelia-

Nuestra Señora del Carmen. Municipio de El Cairo

Nuestra Señora del Carmen. Corregimiento de El Villar del municipio de Ansermanuevo

Nuestra Señora del Carmen. Corregimiento de La María (El Águila) y Corregimiento de El Vergel (Ansermanuevo)

Nuestra Señora del Carmen. Corregimiento de El Balsal del municipio de Versalles

Santa Ana. Municipio de Ansermanuevo

San José. Corregimiento de Villanueva del municipio de El Águila.

Vicaría de San Marcos

La vicaría está conformada por las siguientes parroquias:

La Sagrada Eucaristía. Corregimientos de Higuierón, Morelia y Candelaria, Zona Rural del Municipio de Roldanillo

La Santísima Trinidad. Municipio de Roldanillo, urbana

Nuestra Señora de las Mercedes. Municipio de Zarzal, urbana

Nuestra Señora del Carmen. Municipio de Zarzal, urbana

Nuestra Señora del Carmen. Municipio de El Dovio, urbana

Nuestra Señora del Carmen. Corregimiento de Primavera y Corregimiento La Tulia, zona rural ambos del Municipio de Bolívar

San Antonio de Padua. Corregimiento Naranjal y Corregimiento de Betania zona rural del Municipio de Bolívar

San Sebastian. Municipio de Roldanillo, urbana

Santa Ana del Pescador. Municipio Bolívar, urbana

Santa Barbara. Corregimiento La Paila zona Rural del Municipio Zarzal

Santuario del Divino Ecce-Homo Corregimiento Ricaurte zona Rural del Municipio de Bolívar

Parroquia El Misericordioso. Municipio de Roldanillo, Urbana.

Vicaría de San Lucas

La vicaría está conformada por las siguientes parroquias:

El Divino Niño. Cartago

Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. Municipio Alcalá

Santa Bárbara. Corregimiento Zaragoza del municipio Cartago

San Agustín. Cartago

San Jerónimo. Cartago

San José. Municipio Ulloa

San José Obrero. Cartago

San Nicolás. Cartago

San Vicente de Paúl. Cartago

Vicaría de San Juan

La vicaría está conformada por las siguientes parroquias:

El Espíritu Santo. Cartago

La Epifanía del Señor. Cartago

La Sagrada Familia. Cartago

La Santísima Eucaristía. Cartago

Los Doce Apóstoles. Cartago

Nuestra Señora de la Pobreza. Cartago

Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. Cartago

San Gabriel Arcángel. Cartago

San Joaquín y Santa Ana. Cartago

San Jorge. Cartago

San Pablo Apóstol. Cartago

San Juan Pablo II. Cartago

Vicaría de San Luis Beltrán

La vicaría está conformada por las siguientes parroquias:

La Inmaculada Concepción. Municipio de Versalles

Nuestra Señora de la Consolación. Municipio de Toro, urbana

Nuestra Señora de la Paz. Corregimiento de Miravalles del municipio de La Victoria

Nuestra Señora del Carmen. Corregimiento de Holguín del municipio de La Victoria

Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. Municipio de La Unión, urbana

San Francisco de Asís. Corregimiento de San Francisco del municipio de Toro

San José. Municipio de La Victoria, urbana

San José. Municipio de La Unión, urbana

San José. Municipio de Obando, urbana

San Pedro Apóstol. Municipio de La Unión, urbana.

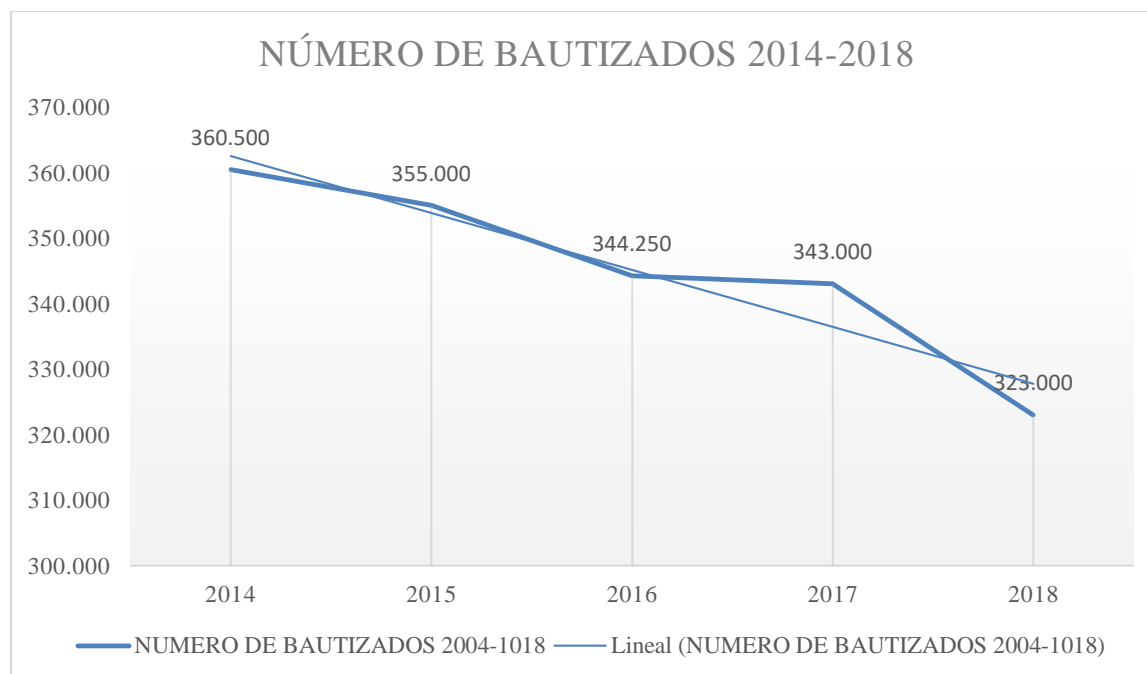
Población: A finales de 2018 el territorio de la región de diócesis de Cartago, con una población de 323.000 personas, de las cuales 315.000 son católicos, que corresponde 98,5 % del total de la población del territorio.

A ñ o	Población			Sacerdotes				Di á c o n o s	Religiosos		P a r r o q u i a s
	Bau tiza dos	Total	% de bau ti zados	To t a l	Clero secular	Clero regular	Bautizados por sacerdote		Varones	Mujeres	
2014	356.225	360.500	99,2	67	60	7	8.301	9	152	46	
2015	351.000	355.000	99,3	68	60	8	8.102	10	149	46	
2016	340.000	344.250	99,2	73	62	11	7.397	14	143	46	
2017	338.000	343.000	99,1	75	64	11	7.173	14	140	46	
2018	315.000	323.000	98,5	79	69	10	7.518	17	167	46	

Ilustración 2

Población bautizada desde el 2014 al 2018

Fuente: Catholic-hierarchy.org, a su vez tomado del anuario pontificio.



Gráfica 4

Número de bautizados en el periodo 2014-2018

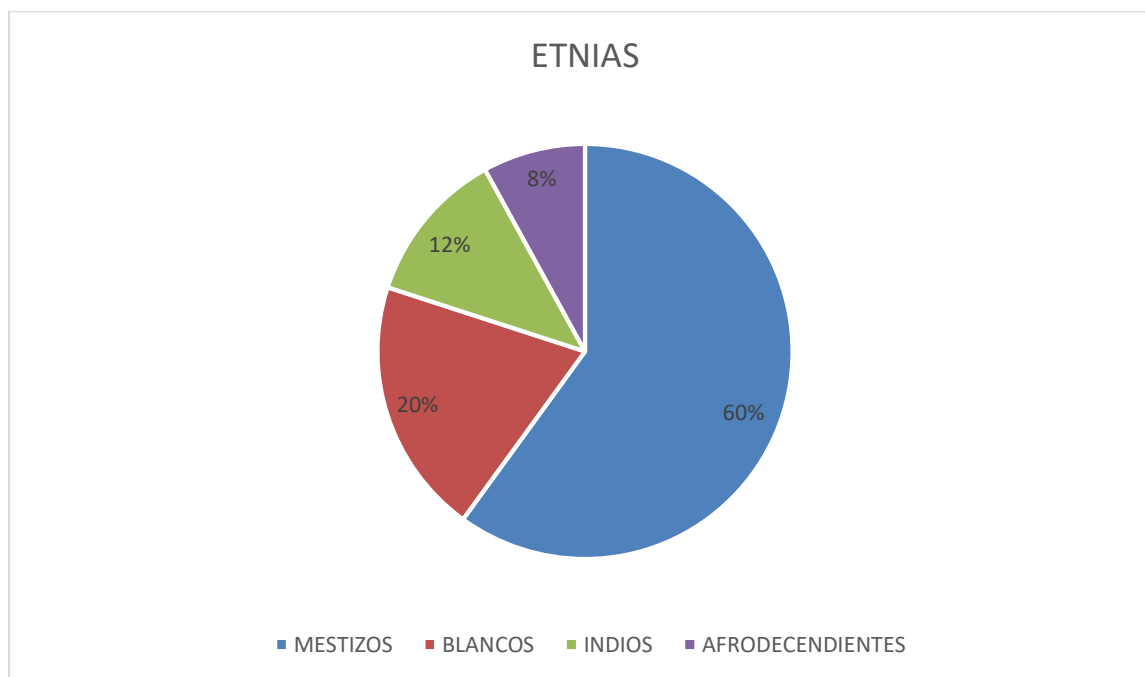
Fuente: Catholic-hierarchy.org, a su vez tomado del anuario pontificio.

Según el cuadro de población de católicos bautizados en la diócesis de Cartago proporcionado por la Curia episcopal se analiza que en 2018 el total de la población del territorio de la diócesis de Cartago es de 323.000 personas, que corresponden a un 98% de la población, según el Pbro. Fabio Jaramillo, Vicario general de la Diócesis son personas que por tradición o por cultura o por creencias traídas de sus padres y abuelos, se hacen bautizar para formar parte de la comunidad cristiana católica, lo que se le denomina católicos de nombre o católicos no-practicantes, pero alrededor de un 40% aproximadamente pertenecen y practican fielmente a las actividades que proporciona la iglesia católica en su territorio, participando activamente de las celebraciones litúrgicas tales como eucaristías, fiestas propias de la religión cristiana, practican de los sacramentos tales como bautizos, primeras comuniones, confirmaciones, matrimonios o pertenece a grupos apostólicos propios de la fe católica, esto se debe a que en el tiempo actual

hay diversidad de cultos cristianos en la zona, que atraen cada vez más a la población a participar activamente dentro de sus actividades, o simplemente por la indiferencia que las personas hacia la fe cristiana.

Estructura de la edad: la edad de la población de la zona va desde su nacimiento hasta los 80 años aproximadamente, podemos decir que ese es el margen de vitalicio en la zona, las personas que pertenecen a la iglesia católica son adoptadas desde su nacimiento a través del sacramento del bautismo, participando activamente en la parte de la niñez desde los 0 a los 11 años, a través de los sacramentos de la Primera comunión, la adhesión a grupos apostólicos tales como infancia misionera, monaguillos, grupos infantiles entre otros. En la parte de la adolescencia desde los 12 a los 30 años aproximadamente tienen un acompañamiento a través del sacramento de la confirmación, y la motivación espiritual por medio de grupos juveniles cristianos. En la edad media desde los 31 a los 64 años se permite a sus fieles a participar de grupos para adultos tales como son las comunidades de vida cristiana, fomentando los sacramentos del matrimonio y el orden sacerdotal dentro de sus fieles hasta la tercera edad que va desde los 65 años culminando con el sacramento de la unción de los enfermos y terminando su proceso con el fallecimiento de sus fieles hasta el último momento de su muerte con las exequias. Se analiza dentro del contexto de la edad, que las personas del territorio de la Diócesis de Cartago tienen un promedio de vida de 80 años, la fe católica se hace participe dentro del recorrido de cada uno de sus fieles a través de lo largo de su vida, a través de los sacramentos y diversas actividades propias de cada una de las etapas de la vida de las personas que pertenecen a su comunidad.

Combinación étnica: según la diócesis de Cartago este es el porcentaje de personas que pertenecen a las diferentes etnias propias de la región.



Gráfica 5

Grafica de la población en categoría de etnias

Mestizos: 60%.

Blancos: 20%.

Indios: 12%.

afrodescendientes: 8%.

La mayoría de la población del territorio que comprende la zona de jurisdicción de la diócesis de Cartago es de la etnia mestiza con un 60% seguida por los blancos con un 20%, los indios con un 12% y los afrodescendientes como minoría con un 8%. Se analiza que el 100% de las etnias de la región pertenecen a la religión católica, esto se debe a la inclusión de la población que esta hace y su política de no al racismo.

Entorno socio cultural.

Preocupación sobre el medioambiente

Diversidad de la fuerza laboral: En el contexto actual de las organizaciones empresariales, el modelo clásico de recursos humanos, basado en la idea de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea, está dejando de tener sentido.

La realidad de los equipos de trabajo actuales muestra un panorama más complejo personificado por trabajadores con características, necesidades y motivaciones muy dispares.

Aunque son varias las empresas que han hecho avances significativos en temas de inclusión y diversidad, sólo el 29,8 % de ellas ya ha establecido políticas en este tema, así lo señala el II Ranking de Equidad de Género de las Organizaciones, un estudio apoyado por las secretarías de la Mujer y de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Abrir la visión de las compañías sobre la importancia que tiene para el crecimiento del país o contar con estas políticas, es sumamente importante. La diversidad es fundamental a la hora de construir un mejor ambiente laboral, pues representa no sólo a los diferentes mercados sino también a la sociedad colombiana.

A través de este tipo de acciones, muchas empresas tienen la oportunidad de cambiar vidas y construir un mejor país.

Según el estudio del Fondo Monetario Internacional Beneficios Macroeconómicos de la Equidad de Género, la diversidad entre los grupos de trabajo permite generar un mejor ambiente laboral y aporta diferentes puntos de vista. De la misma manera, en que marcan un punto de partida a estrategias que permitirán que la organización cumpla sus metas y objetivos.

(Portafolio, s.f.)

Actitudes acerca de la calidad de la vida laboral.

Preocupaciones sobre el ambiente laboral: El líder en soluciones de recursos humanos, Adecco, realizó un estudio sobre cómo los colombianos califican su ambiente laboral, las relaciones con sus compañeros de trabajo y las posibilidades que las empresas dan para escalar en salario y en carrera profesional.

La encuesta fue realizada a 503 personas, de las cuales 57 % eran hombres y 47 % eran mujeres. Se tuvo en cuenta todos los estratos sociales y un rango de edad considerablemente amplio (de menos de 24 años hasta más de 50 años).

La conclusión principal es que el grueso de los participantes siente un buen ambiente de trabajo, comparado con un 23 % que lo calificó como malo y un 27 % que lo indicó como regular. En cuanto a la relación con compañeros de trabajo, un 38 % la calificó de mala.

Otro aspecto positivo que salta a la vista en el campo laboral colombiano es que el 63 % de las personas expresó que se sienten motivadas con su empleo y un porcentaje similar también se identifica con la empresa donde trabaja. Solo un 16 % de personas señaló que su trabajo había sido boicoteado dentro de sus lugares de trabajo.

De hecho, un 46 % consideró que el pago por su trabajo no corresponde al valor que debería ser, y 48 % reconoció que al interior de su organización no es posible aumentar y actualizar sus conocimientos profesionales. (Semana, s.f.)

La diócesis de Cartago en cuanto a inclusión de género y diversidad es muy prudente claro está, que por sus ideologías, por su espiritualidad y por sus normas debe tratar estos temas de una manera muy inteligente y responsable, trata de promover el desarrollo e impulsar el talento de las personas dentro de sus áreas de trabajo dentro de la Curia Episcopal sin importar su género, raza, orientación sexual, edad o situación de discapacidad; multiplica las posibilidades de lograr un liderazgo inclusivo; fortalece el compromiso; permite obtener mejores resultados y potencia, al mismo tiempo, la calidad de vida.

Cambios en las preferencias profesionales.

El pasado fin de semana se llevó a cabo el temeroso examen del Icfes y se espera que a partir del próximo año, este examen cumpla con una finalidad diferente. La idea es desarrollar los fundamentos teóricos de las pruebas y las especificaciones de los instrumentos de evaluación, a la vez que replantea los procedimientos de elaboración y aplicación de estos exámenes.

En esta oportunidad y cerrando un ciclo de 30 años, 429.012 personas se sometieron a este examen a nivel nacional, de las cuales 350.748 son estudiantes de grado once y 78.264 corresponde a personas que presentaron el examen por segunda vez, con miras a mejorar su puntaje.

La demanda De acuerdo con el formulario de inscripción diligenciado por los aspirantes, los tres programas profesionales de mayor preferencia son: Medicina, Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas.

Del 100 por ciento de estudiantes del grado once y personas que repitieron el Icfes por segunda vez, 27.639 personas se inclinan por la medicina, lo que representa un total del 9,9 por ciento.

Así mismo de las 429.012 personas, 17.441 respondieron que su carrera preferida es Ingeniería de Sistemas, para un total del 6,3 por ciento.

El 4,6 por ciento, afirman que estudiaran Administración de Empresas en las diferentes instituciones del país que ofrecen este programa.

La Enfermería, el Derecho y la Ingeniería Civil también se perfilan entre las carreras favoritas por los colombianos, ocupando el cuarto, quinto y sexto lugar, respectivamente.

A pesar de que la Ingeniería Química representa buenas alternativas de trabajo y desarrollo en el país, sólo el 0,8 por ciento de los estudiantes que presentaron el Icfes el pasado fin de semana se inclinan a seguir esta carrera. El mismo porcentaje lo obtuvieron Diseño Gráfico, Fisioterapia, Ciencias Militares e Instrumentación Quirúrgica.

Por otra parte, las instituciones de educación superior a las que aspiran ingresar en mayor número son: Universidad Nacional de Colombia, con sede en Bogotá, Universidad de Antioquia y Universidad Industrial de Santander, las tres de carácter oficial, con el 10,9, 7,2 y 3,3 por ciento, respectivamente. (tiempo, 1999).

Partiendo de la encuesta anterior, podemos vislumbrar que en ningún de las carreras profesionales allí mencionadas se toma la vocación a la vida religiosa o sacerdotal dentro de las preferencias por los jóvenes colombianos, problema que afecta directamente a esta institución ya que la mayor fuerza de trabajo de ésta está en su mano de obra, la de sus trabajadores que en su mayoría pertenecen como miembros activos; obispos, sacerdotes, religiosos y religiosas, el insuficiente número de sacerdotes y su no equitativa distribución imposibilitan que muchas comunidades puedan participar regularmente en sus celebraciones y esto reduce el número de fieles que contribuyen con el sostenimiento de la iglesia católica colombiana y particularmente de la Diócesis de Cartago eso se debe a diferentes factores tales como: la juventud vive en una

sociedad globalizada y por los diversos cambios de cultura, viven en una sociedad individualista en la que los jóvenes solo piensan en sí mismos, en su estabilidad económica y social y no en entregar sus vidas ayudando a otras personas o a una comunidad. Los jóvenes están inmersos en la sociedad del consumo ya que pareciera que en la actualidad todo tiene un precio y todo puede ser transado o adquirido a través del mercado llevando a esto a desvalorar la toma de una decisión en su vida definitiva y con mayor compromiso. La sociedad secularizada, ya que, por la globalización, los jóvenes pierden la cultura de cada nación y los orígenes de cada tierra y por esto a la pérdida de la tradición cristiana como católicos. La información o desinformación de los medios con respecto a temas de la iglesia, ya que muchas veces los jóvenes se dejan llevar por lo que diga un periódico, el internet, las noticias entre otras y no van al fondo del asunto. Estos problemas llevan a que la situación vocacional o por así decirlo la fuerza de mano de obra que en su mayoría tiene la iglesia sea cada vez más baja en donde existe una gran desproporción entre la institución cada vez más grande y el personal cada vez más escaso.

Cambios en las preferencias acerca de las características de servicios y de productos.

El creciente número de supermercados pequeños en zonas residenciales, la oferta de artículos amigables con el ambiente y el aumento en el tipo de productos y servicios que se pueden comprar en línea, entre otros, hacen parte de la respuesta que este año tendrán las marcas para adaptarse a las exigencias de sus consumidores.

Estos cambios muestran las tendencias que impondrán el ritmo del consumo durante el 2018 ya que, según expertos, si se quiere la preferencia de clientes cada vez más exigentes, hay que responder con soluciones rápidas, que les faciliten la vida y no les hagan perder tiempo. Un informe de la firma Euro Monitor Internacional muestra como, por ejemplo, el año pasado una empresa sueca de taxis lanzó un proyecto para ofrecer el servicio de terapeutas a bordo, para

ayudarles a los pasajeros a resolver problemas mientras llegan a la ciudad, con un costo de 165 dólares la hora.

Este tipo de compras, que se conocen como de conveniencia, las que se hace en línea a través de los teléfonos celulares, la adquisición de productos amigables con el planeta, el consumo inspirado en personas influyentes y en la cultura del ‘compartir’, hacen parte de estas tendencias de consumo para el 2015.

“En tiempos postre cesión, los consumidores están preparados para pagar por productos que simplifican su vida, que es cada vez más ocupada y rápida”, señala Daphne Kasriel-Alexander, autora del informe. Agrega que en este proceso el papel de la tecnología es fundamental, mientras las opciones de compra omnicanal borran las fronteras entre las tiendas del mundo real y las del virtual, algo muy atractivo para los consumidores.

En Colombia la situación no es muy diferente.

Expertos como Camilo Herrera Mora, presidente de la consultora Raddar, aseguran que “es importante recordar que el mercado (en el país) está cambiando a gran velocidad y solo lo frena la baja velocidad de adaptación del consumidor por esto se debe prestar un producto o servicio de la más excelente calidad”.

Al igual que Euro monitor, Herrera Mora identifica las tendencias que marcarán el consumo de los colombianos en el 2015. Dice que cada vez será más fácil encontrar personas comprando productos que no están entre sus necesidades básicas y en tiendas especializadas; al igual que son más exigentes en cuanto a la calidez humana que reciben cuando usan un servicio, habrá un usuario más analítico y exigente; las promociones sustituirán los descuentos, el mercado del usado irá en alza, así como la compra de productos por volumen.

Además, señala que existe una clara tendencia a retomar la atención personalizada y la domiciliación. Si bien los consumidores tienen una mayor educación y conocen más acerca de categorías y artículos, también comienzan a valorar los productos ‘hechos en casa’ y a adquirir bienes de lujo, lo que en opinión del experto “dejó de ser un pecado o delito”.

David Fiss, director comercial de Kantar Worldpanel en Colombia, agrega que la comunicación efectiva también tendrá un papel cada vez más relevante en las decisiones de los compradores, así como los lanzamientos e innovaciones de productos que lleguen a la necesidad real de los compradores, entendiendo las diferencias entre estratos y regiones.

“Aun no vemos una gran transformación en el comercio tradicional, pero seguramente se desarrollará un fuerte cambio en la forma de compra de las personas que buscan cada vez más los canales de cercanía, como las tiendas de barrio y las cadenas independientes”, precisó.

Clientes más educados

1. Comprar por conveniencia

Para optimizar el tiempo, las personas hoy son más selectivas. Compran menos, pero más a menudo en las tiendas de barrio o de conveniencia, que crecen de forma acelerada. Además, los pequeños comercios de estaciones de servicio, cadenas de farmacias, tiendas de descuento y mini mercados cubren esas necesidades del cliente las 24 horas y los siete días de la semana.

2. Consumo como ruta de progreso.

Esta tendencia surge muy fuerte para el 2018 y tiene que ver con el consumo ‘verde’. La gente comienza preferir más las marcas que están comprometidas con el cuidado del ambiente y buscan cambiar el mundo desde una perspectiva social.

Hay un mayor interés de las personas en el consumo para el cambio, con productos y marcas de alto valor ético y moral.

3. Influenciadores, gente como uno.

Cada día cobran fuerza los ‘influenciadores’, esos personajes y celebridades que están asociados a marcas y productos que terminan siendo una tendencia. Son muy activos en redes sociales haciendo comentarios de sus compras y esto influye en las decisiones de quienes los siguen en esos canales.

El consumidor busca identificarse cada vez más con sus gustos y hábitos de compra.

4. Comercio en comunidad.

Las experiencias vivenciales y comunitarias serán claves en el impulso del consumo este año. Euromonitor dice que en Colombia “el centro comercial ha reemplazado a la iglesia y a la plaza como un lugar para la autorrealización y el consumo”, mientras en otros países es el destino obligado de las familias los fines de semana.

Por eso, en algunas ciudades se construyen más pequeños y centrales.

5. Llegó el momento de compartir.

El intercambio de información es clave en el consumo y el hecho de que las personas estén más conectadas las lleva a compartir contenidos y experiencias que consideran útiles para los demás. Muchas veces las personas, antes de adquirir algún artículo nuevo, prefieren conocer la experiencia que han tenido los demás en relación con este. Son compradores cada vez más cautelosos.

6. El surgimiento de los ‘Millennials’.

De esta generación, surgida en el inicio de los años 80 y mediados de la década del 2000 hacen parte jóvenes compradores inteligentes, con menos dinero y reacios a gastar lo que tienen. Usan la tecnología para ubicar el mejor precio y conocer tendencias. Muchos son indiferentes a marcas de lujo.

7. Cuestión de privacidad.

Según Euro monitor, en el 2015 las marcas ofrecerán la privacidad como punto de venta, debido a la demanda de este factor entre quienes se sienten vulnerables a la pérdida de su información, sobre todo en las compras en línea. Por ello, el tema de la privacidad cobra importancia y muchos comercios la ofrecerán como un ‘plus’.

8. De compras por el mundo.

Las compras en línea de los colombianos en tiendas extranjeras cada vez son más frecuentes, pues muchas personas van tras las ofertas de productos que no consiguen en sus ciudades. “El mundo en línea será decisivo para la forma en que la gente compra”, señala Euro monitor, algo que debe ser aprovechado por las marcas que han sabido interactuar con sus clientes.

Enfoque tecnológico.

Nuevas tecnologías de comunicación.

“Colombia está en la ruta de la Transformación Digital, pero con retos muy interesantes todavía en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico”, dice la viceministra.

Añade, que, si bien existen tecnologías avanzadas emergentes como blockchain, inteligencia artificial o nanotecnología, este año se espera “que sean tecnologías más maduras, las que empiecen a generar un mayor impacto en el aparato productivo del país”.

“Tal es el caso de la analítica de datos, que, si bien no es una tecnología nueva, ha venido ganando terreno en Colombia, y esperamos que este 2018 sea el punto de inflexión para su masificación en el sector empresarial”, agrega.

En razón de las expectativas que se tienen, destaca que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) lidera la convocatoria de ‘Científicos de Datos’ y está apoyando a diferentes sectores para la adopción de soluciones basadas en Big Data. (Dinero, Revista Dinero, 2018).

La Iglesia, en los últimos años, especialmente desde el Concilio Vaticano II, como ya hemos visto más arriba, subrayó la importancia de los medios de comunicación en la Iglesia para el bien de todos los hombres. Las palabras de aliento e iluminación de la Constitución pastoral *Gaudium et Spes* (sobre la Iglesia en el mundo actual) y sobre todo el Decreto Inter mirifica (sobre los medios de comunicación social).

El esfuerzo para crear vínculos de comunicación y fraternidad no puede dirigirse sólo hacia fuera de la Iglesia. Hacen examen de conciencia y ven si en sus comunidades viven los valores comunicativos que desean impulsar en el mundo. Están llamados a ser sal y luz, a

promover una cultura de “*respeto, de diálogo, de amistad*”, que impulse mayor justicia, paz y solidaridad con la comunicación digital -como lo pidió el Papa en su 43ª mensaje para Jornada Mundial de las Comunicaciones-. La comunidad cristiana misma como Pueblo de Dios, en su integridad, tiene que ser ese espacio donde los valores del Reino y de la iglesia se vivan con coherencia, de manera efectiva. Al menos hemos de mantener una constante tensión hacia esa coherencia vital.

El mundo está situado en la “sociedad-red”, ya que la tecnología digital de comunicación se estructura en forma de redes. Ello ha lanzado con mayor fuerza el concepto de “redes sociales” y la consideración de los grupos humanos como redes de nodos interconectados que se comunican entre sí. Pero a la iglesia esta imagen de la red los evoca otra mucho más profunda y vital: la Iglesia como cuerpo, La comunicación es para la promoción de la comunión entre sus miembros y los que no son miembros de ésta. Y la de expresan y promueven desde dentro de las comunidades mismas. La comunicación interna de sus comunidades es un aspecto que no procuran descuidar. Por eso el Santo Padre anima a los sacerdotes, en su Mensaje para la Jornada de las Comunicaciones de este año, a ser eficaces comunicadores y portadores de Cristo en la cultura digital.

Por eso es para nosotros una prioridad la de reducir la brecha digital incluso dentro mismo de la Iglesia, para poder hacerlo también fuera. Son innumerables las buenas prácticas que han abierto camino. Este Mutirão reúne a muchas instituciones que favorecen la inclusión digital y el trabajo en red, por las cuales damos gracias a Dios y tratamos de apoyarlas. El CELAM y nosotros hemos impulsado la Red Informática de la Iglesia en América Latina (RIIAL) y sus instituciones de servicios continentales. La RIIAL tiene como prioridad “llegar hasta los últimos”, allá donde haya comunidades aisladas y empobrecidas. Y no sólo dotar de

tecnología, sino generar una auténtica cultura digital solidaria, orientada a la comunión. Otro proyecto creado por nuestro Pontificio Consejo con el CELAM, Signis, CAMECO y otras instituciones, y que deseo presentar en público por primera vez, es el portal (Intermirifica.net), destinado a favorecer los vínculos de conocimiento mutuo entre las iniciativas católicas de comunicación. Es el primer directorio eclesial global *on-line* de iniciativas católicas de radio, televisión y producción audiovisual (www.intermirifa.net). En síntesis, vemos con especial interés los proyectos que expresan e impulsan la comunión en el interior de la Iglesia. (Celli, 2010).

TIC, y particularmente a las redes sociales: “Es la misma razón por la que una empresa u organización lo hace, las redes sociales son el canal de comunicación más importante en la actualidad. Es pertinente que en las redes sociales se hable de principios y valores, de Dios”.

Más allá de tener prevenciones con las nuevas tecnologías, los jerarcas de iglesias más ortodoxas, como la Iglesia Católica e iglesias cristianas reconocidas, han asumido a las TIC como un nuevo campo para llegarle a sus fieles y además una oportunidad de oro para transmitir sus mensajes a un público masivo, más joven, activo y con ideas frescas. El objetivo de las iglesias no es fidelizar a nadie y tampoco creo que tengan como objetivo aprovecharse de la situación. El objetivo de la iglesia en las redes sociales, es dar a conocer a Jesús y mostrar a las personas que existe un estilo de vida diferente, enseñar que más que una religión, se trata de un estilo de vida y poder visibilizar la otra cara de la moneda y el resultado es evidente”.

Entorno económico.

Tasas de inflación: El Índice de Precios al Consumidor (IPC), se ubicó al cierre del 2018 en 3,18%, cifra inferior al 4,09% del 2017.

Así lo dio a conocer el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), cuya cifra quedó 2 puntos básicos por debajo de las expectativas del Banco de la República, que se situó en 3,20% proveniente de la encuesta mensual a analistas financieros.

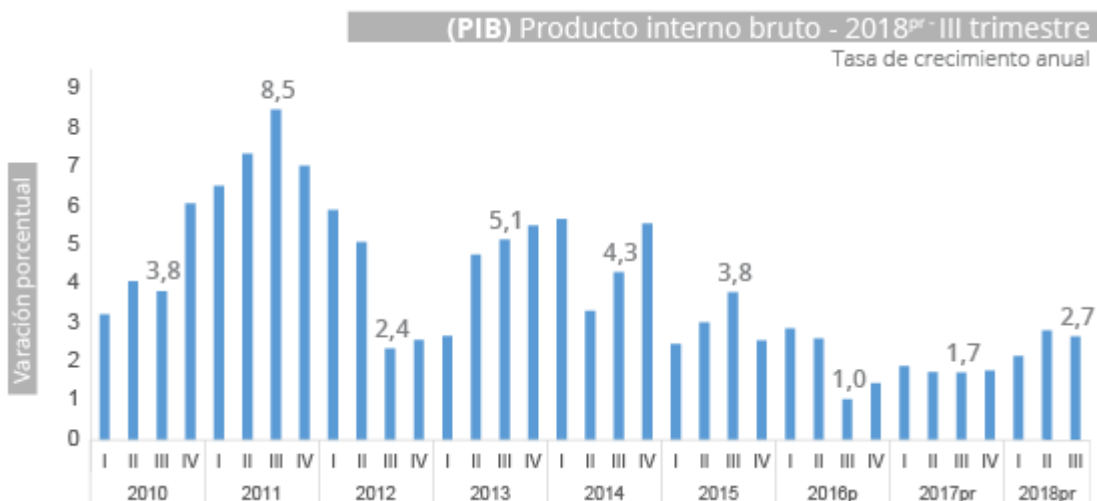
Según la entidad los servicios regulados que tienen unas variaciones significativas entre diciembre del 2017 y diciembre del 2018 son educación (6,38%), salud (4,33%), vivienda (4,13%) y transporte (3,73%).

Relacionado: inflación en Colombia sería estable en 2019, según proyecciones del BanRep.

Juan Daniel Oviedo, director del Dane, aseguró que el año pasado la inflación fue influenciada por los gastos de bienes y servicios regulados, particularmente, vivienda, transporte y educación. También por los fenómenos climáticos como la ola invernal de la segunda mitad del 2018 que tuvo una afectación importante sobre la inflación de alimentos.

"Es una cifra que está 0,18 puntos básicos por encima de la meta que es del 3%. En comparación con el año pasado hubo una reducción. Excepto del grupo de alimentos, todos los demás grupos tuvieron una variación anual inferior con respecto al año anterior", destacó Oviedo.

Las ciudades con mayor variación del IPC anual en 2018, por encima del promedio nacional, fueron Barranquilla (3,69%), Medellín (3,69%), Sincelejo (3,47%) Cartagena (3,45%), Montería (3,37%), Tunja (3,37%), Pasto (3,36%) y Manizales (3,31%). (Dinero, Dinero, 2019)



Gráfica 6

PIB producto interno bruto del 2018 tercer trimestre.

Fuente: DANE

Se requiere para el cierre del año preliminar realizar la conciliación oferta utilización en el marco anual, para garantizar la consistencia de los resultados y la revisión de los resultados trimestrales.

- Retraso en los cierres financieros de una parte de entidades y empresas, consecuencia del proceso de transición a norma internacional (NIIF). En algunos casos la información reportada no cuenta con el nivel de detalle requerido.
- A la fecha no disponemos de la cobertura necesaria de algunas fuentes estructurales para el cálculo de las cuentas por sector institucional. Algunas cuentan con información parcial para el cierre del año, por ejemplo, los registros administrativos generados por las Superintendencias. (DANE, 2019)

Entorno político.

Leyes sobre libertad de culto.

1066 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, denominado Política Pública Integral de Libertad Religiosa y de Cultos EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA En uso de sus atribuciones constitucionales, legales y reglamentarias en especial la conferidas por el artículo 189, numeral 11, en desarrollo de lo previsto en el artículo único de la Ley 74 de 1968, en el artículo 10 de la Ley 16 de 1972, en concordancia con la Ley 133 de 1994 y el artículo 54 de la Ley 489 de 1998. CONSIDERANDO que el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, incorporado al ordenamiento jurídico interno mediante, la Ley 74 de 1968, establece en su artículo 18 la libertad de toda persona en su pensamiento, conciencia y religión, la garantía de la manifestación de la religión y las creencias y el compromiso que deben adquirir los Estados parte para garantizar que los hijos reciban la educación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones. Que el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, incorporado al ordenamiento jurídico interno mediante la Ley 74 de 1968, establece, igualmente, la garantía de los derechos allí consagrados sin discriminación por motivos, entre otros, de religión y el compromiso que deben adquirir los Estados parte para garantizar que los hijos reciban la educación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones. Que la Convención Americana sobre Derechos Humanos incorporada al ordenamiento jurídico interno mediante Ley 16 de 1972, también consagra en sus artículos 1, 12, Y 13 garantías a la libertad de religión y de creencia y el deber estatal de garantizar que los hijos reciban la educación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones. De igual manera, consagra en su artículo 16 la libertad de asociación por motivos religiosos. Que, en desarrollo del Preámbulo, así como de los artículos 1,

2, 13, 18, 19 Y 20 de la Constitución Política, el Estado debe garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes contenidos en ella y asegurar el libre ejercicio de todas las personas del territorio nacional a profesar libremente su religión, culto, y la igualdad de las religiones frente a la ley.

II CAPÍTULO 4 POLÍTICA PÚBLICA INTEGRAL DE LIBERTAD RELIGIOSA Y DE CULTOS SECCIÓN 1 Disposiciones Generales Artículo 2.4.2.4.1.1. Objeto. El presente capítulo tiene por objeto adoptar la política pública integral de libertad religiosa y de cultos. Artículo 2.4.2.4.1.2. Objetivo general. Brindar garantías para el ejercicio del derecho de libertad religiosa y de cultos en Colombia. L.\\ DECRETO NÚMERO DE 2018 PÁGINA 4 DE 19 Continuación del Decreto ·Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título"2 de la Parte 4 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, denominado Política Pública Integral de Libertad Religiosa y de Cultos" Artículo 2.4.2.4.1.3.

Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de la política son los siguientes: a) Identificar y posicionar el aporte al bien común, a la resolución de conflictos y a la convivencia pacífica en la familia y la sociedad, a la cohesión social y a la transformación de contextos comunitarios, que las entidades religiosas y sus organizaciones desarrollan. b) Promover y promocionar en la sociedad civil, las entidades públicas y privadas y los medios de comunicación la no discriminación, la tolerancia y la no estigmatización por motivos religiosos, e) Fortalecer al Ministerio del Interior en los asuntos del derecho de libertad religiosa y de cultos, de manera integral. d) Divulgar la normatividad nacional e internacional, integrante del bloque de constitucionalidad, que desarrolla el derecho fundamental de libertad religiosa y de cultos en Colombia y promover en el Estado y la sociedad civil el conocimiento del hecho y la cultura religiosa. e) Amparar el derecho de las

entidades religiosas, sus fieles y sus organizaciones y, de crear y dirigir iniciativas de aporte al bien común, en forma individual o colectiva, y de inspirar su funcionamiento en el propio ideario moral y religioso, en los términos del artículo 13 de la Ley Estatutaria 133 de 1994. f) Generar acciones que propendan por garantizar el ejercicio de la participación ciudadana de las entidades religiosas y sus organizaciones. g) Proponer modificaciones a la normatividad vigente, que reconozcan las nuevas realidades en la aplicación del derecho de libertad religiosa y de cultos y su incidencia en el orden religioso, social, cultural y educativo. h) Mejorar el Registro Público de Entidades Religiosas. i) Fortalecer la articulación intersectorial, interinstitucional y territorial, en los 32 departamentos del país, para la garantía del derecho de libertad religiosa y de cultos. j) Generar acciones que faciliten el entendimiento de la conexidad entre el derecho de libertad religiosa y el derecho a la educación conforme a sus creencias religiosas. k) Promover la participación de las entidades religiosas y sus organizaciones en " " los escenarios de perdón y reconciliación, para la construcción de la paz. (interior, 2018)

Entorno global.

Datos estadísticos de la iglesia católica.

Ciudad del Vaticano (Agencia Fides) – Con motivo de la 92^o Jornada Misionera Mundial, el domingo 21 de octubre de 2018, la Agencia Fides presenta algunas estadísticas seleccionadas para ofrecer un cuadro panorámico de la Iglesia misionera en el mundo. Las tablas han sido extrapoladas del último «Anuario Estadístico de la Iglesia» (actualizado a día 31 de diciembre de 2016) y se refieren a los miembros de la Iglesia, sus estructuras pastorales, las actividades en el campo sanitario, asistencial y educativo. Entre paréntesis se indica la variación, aumento (+) o disminución (-) con respecto al año anterior, según la comparación efectuada por la Agencia Fides.

Población mundial.

A día 31 de diciembre de 2016 la población mundial era 7.352.289.000 personas, con un aumento de 103.348.000 unidades respecto al año anterior. El aumento global este año también se refiere a todos los continentes, incluida Europa que vuelve a crecer por segundo año consecutivo tras las disminuciones de años anteriores. Los aumentos más consistentes, se dan de nuevo en Asia (+49.767.000) y en África (+42.898.000), seguidos por América (+8.519.000), Europa (+1.307.000) y Oceanía (+857.000).

Número de católicos y porcentaje.

En la misma fecha, a 31 de diciembre de 2016, el número de católicos era de 1.299.059.000 personas, con un aumento total de 14.249.000. El aumento interesa a todos los continentes, excepto por tercer año consecutivo de Europa (-240.000), que como el año pasado registra una disminución mayor. Aumentan en África (+6.265.000) y América (+6.023.000), seguidas por Asia (+1.956.000) y Oceanía (+245.000).

El porcentaje mundial de católicos ha disminuido del 0,05%, igual que el año pasado, situándose en un 17,67%. Con respecto a los continentes, se registran aumentos en América (+0,06), Asia (+0,01) y Oceanía (+0,02). Y disminuciones en África (-0,18) y Europa (-0,11).

Habitantes y católicos por sacerdote.

El número de habitantes por sacerdote ha aumentado este año, compresivamente de 254 unidades alcanzando la cuota de 14.336. La distribución por continentes ve incrementos en África (+271), América (+108), Europa (+66) y Oceanía (+181). La única disminución es en Asia (-264).

El número de católicos por sacerdote ha aumentado de 39 unidades, alcanzando el número total de 3.130. Se registran aumentos en África (+7), América (+74), Europa (+22), y Oceanía (+52). Se confirma una disminución, con la misma cifra del año anterior, en Asia (-13).

Circunscripciones eclesiásticas y estaciones misioneras.

Las circunscripciones eclesiásticas son 10 más que el año precedente, es decir 3.016, con nuevas circunscripciones creadas en África (+3), América (+3), Asia (+3) y Europa (+1).

Oceanía queda sin variaciones como en años anteriores.

Las estaciones misioneras con sacerdote residente son comprensivamente 2.140 (581 más, al contrario del año pasado que se habían reducido). Sólo han disminuido en África (-63), mientras que han aumentado en América (+98), Asia (+151), Europa (+364) y Oceanía (+31).

Las estaciones misioneras sin sacerdote residente han disminuido en total de 513 unidades, situándose en 142.487. Aumentan en África (+135), Europa (+456) y Oceanía (+91).

Disminuyen en América (-35) y Asia (-1.160).

Obispos.

El número de Obispos en el mundo ha aumentado de 49 unidades, alcanzando el número de 5.353. Aumentan los obispos diocesanos y también los religiosos. Los obispos diocesanos son 4.090 (27 más), mientras los religiosos son 1.263 (22 más).

El aumento de los obispos diocesanos se produce en América (+20), Asia (+9) y Europa (+3), mientras disminuyen en África (-2) y Oceanía (-3). Los obispos religiosos aumentan en todos los continentes con la excepción de Asia (-7): África (+5), América (+14), Europa (+8), Oceanía (+2).

Sacerdotes.

El número total de sacerdotes en el mundo este año también ha disminuido, alcanzando una cuota de 414.969 (-687). De nuevo, se señala una disminución considerable en Europa (-2.583) a la que se suma este año América (-589). Los aumentos se dan en África (+1.181) y Asia (+1.304), Oceanía se mantiene estable.

Los sacerdotes diocesanos en el mundo han aumentado globalmente de 317 unidades, alcanzando el número de 281.831, con la única disminución también este año, en Europa (-1.611) y aumentos en África (+983), América (+180), Asia (+744) y Oceanía (+21).

Los sacerdotes religiosos han disminuido en total de 1.004 unidades, el triple del año pasado, y ahora son 133.138. Consolidando la tendencia de los últimos años, han aumentado en África (+198) y en Asia (+560), pero han disminuido en América (-769), Europa (-972) y Oceanía (-21).

Diáconos permanentes.

Los diáconos permanentes en el mundo este año también han aumentado de 1.057 unidades, alcanzando el número de 46.312. El aumento más consistente se confirma una vez más en América (+842), seguida por Europa (+145), Oceanía (+45), África (+22) y Asia (+3).

Los diáconos permanentes diocesanos en el mundo son 45.609, con un aumento total de 982 unidades. Crecen en todas partes excepto en Asia (-38): África (+36), América (+807), Europa (+130), Oceanía (+47).

Los diáconos permanentes religiosos son 703, aumentando de 75 unidades con respecto al año anterior. Disminuyen en África (-14) y Oceanía (-2), pero aumentan en Asia (+41), América (+35) y Europa (+15).

Religiosos y religiosas.

Los religiosos no sacerdotes han disminuido por cuarto año consecutivo, al contrario de la tendencia de años anteriores, de 1.604 unidades, situándose en 52.625. Las disminuciones, mucho más consistentes que el año pasado, se han registrado en todo el mundo: África (-50), América (-503), Asia (-373), Europa (-614) y Oceanía (-64). Se confirma la tendencia a la disminución global de las religiosas, disminuyendo de 10.885 unidades, inferior con respecto al año pasado. Son en total 659.445. Los aumentos se registran otra vez, en África (+943) y en Asia (+533), las disminuciones en América (-3.775), Europa (-8.370) y Oceanía (-216). (Fides, s.f.).

Eventos políticos importantes en el mundo para este año.

Entre los eventos programados para el próximo año están el inicio del mandato de Jair Bolsonaro, la Copa América en Brasil, el viaje del papa Francisco a Panamá y la salida del Reino Unido de la Unión Europea, entre otros.

Nuevo presidente en Brasil.

1 de enero: Elegido en octubre, Jair Bolsonaro, un exmilitar de extrema derecha, inicia un mandato de cuatro años al frente de la primera potencia de América Latina.

Maduro segunda parte.

10 de enero: Nicolás Maduro inicia un segundo mandato tras ser reelegido en unas elecciones presidenciales polémicas, cuando Venezuela está sumida en una grave crisis económica y política que ha forzado a huir a cientos de miles de venezolanos.

El Papa, con los jóvenes en Panamá.

23-27 de enero: El papa Francisco viaja nuevamente a América Latina para participar en la Jornada Mundial de la Juventud, donde pedirá más oportunidades para los jóvenes centroamericanos.

Referéndum constitucional en Cuba.

24 de febrero: 60 años después de la revolución, los cubanos se pronuncian mediante referéndum sobre una nueva Constitución que reconoce por primera vez la economía de mercado y la propiedad privada.

Día D para el Brexit.

29 de marzo: El Reino Unido abandona la Unión Europea a medianoche hora de Bruselas (23H00 GMT), un hecho sin precedentes en la historia de la Unión Europea.

Abdicación de Akihito.

30 de abril: El emperador Akihito, que para entonces habrá cumplido 85 años, abdica y cede el trono del Crisantemo a su primogénito, Naruhito

India a las urnas

Abril: Elecciones legislativas en India, la democracia más poblada del mundo. El primer ministro saliente, el nacionalista hindú Narendra Modi, se presentará casi con toda seguridad para un segundo mandato.

Nuevo Parlamento Europeo.

23-26 de mayo: Menos de dos meses después del Brexit, los ciudadanos de la Unión Europea renuevan el Parlamento de Estrasburgo en unas elecciones que se anuncian como un enfrentamiento entre defensores del bloque y populistas.

Quinta Copa América en Brasil

14 de junio-7 de julio: Brasil organizará por quinta vez la Copa América de Fútbol, el torneo de selecciones más antiguo del mundo. Catar y Japón serán los invitados de esta 46ª edición.

Argentina celebra elecciones.

27 de octubre: Mauricio Macri buscará la reelección en las presidenciales, un desafío por la crisis económica que atraviesa el país. (Heraldo, 2018).

Dentro de los 10 acontecimientos más importantes del mundo, según el heraldo, se puede notar que la Iglesia Católica tiene un espacio muy significativo y de gran interés para miles de personas a lo largo del planeta, no se puede hablar de paso o dejar a un lado el acontecimiento que se realiza cada 3 años en diferentes lugares del planeta sobre la visita del Papa Francisco a Panamá en enero de 2019, ya que allí se concentrarán más de 3 millones de jóvenes de todo el mundo, éste es un gran evento religioso y cultural que reúne a jóvenes de todo el mundo durante una semana, con el objetivo de dar a conocer a los fieles su ideología y vivencia cristiana, crear un ámbito abierto y de convivencia para compartir, reflexionar sobre los temas fundamentales de existencia y para unir a los fieles de la iglesia mundial en un solo lugar. El porqué de la importancia de la Iglesia católica dentro de los acontecimientos políticos más importantes del mundo, tiene que ver en que el Papa es el líder religioso con más seguidores del mundo entero y tiene el poder de modificar el pensamiento o las acciones de sus fieles, para persuadirlos de los que deben o no deben hacer, se puede observar que lo religioso cada vez invade más los temas políticos, esta es una realidad que los colombianos también viven día a día, para la muestra la influencia de la Conferencia Episcopal en asuntos de trascendencia nacional en posturas fundamentales como la sexualidad como en materia de derechos de la ciudadanía.

Amenazas para la economía global.

1-Gobiernos populistas y autoritarios

Orlik argumenta que los partidos populistas han ganado terreno en varias de las grandes economías del mundo desde la crisis financiera iniciada hace una década.

Populismo entendido como el discurso político que reclama defender al ciudadano común contra las élites corruptas, que valora la unidad nacional contra la inclusión cosmopolita, y que ofrece soluciones simplistas a problemas complejos.

"El presidente Donald Trump es uno de los ejemplos más destacados. Y otro es Italia", argumenta el economista.

Mientras los gobiernos populistas han aumentado en el grupo de las mayores economías (reunidas en el G20) a partir de 2016, la influencia de regímenes autoritarios como China, se han expandido.

Estos dos fenómenos significan un giro en la manera en que se maneja la economía mundial.

De acuerdo a estimaciones de Bloomberg Economics,, el Producto Interno Bruto (PIB) de las economías del G20 más España es de unos US\$64 billones.

En 2007 el 4% de esa riqueza estaba controlada por gobiernos populistas. Actualmente esos gobiernos controlan más del 40%.

Y los gobiernos que Bloomberg Economics considera **de corte autoritario** -China, Rusia, Arabia Saudita y Turquía- manejan el 24% del PIB del G20.

Las fuerzas más tradicionales han ido perdiendo espacio en favor de formaciones populistas, sobretodo en Europa.

2-La guerra comercial entre Estados Unidos y China.

En el contexto del aumento de la influencia de gobiernos populistas o autoritarios, el mayor riesgo para la economía el próximo año es la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

"Este año vimos la imposición de los aranceles entre las dos mayores economías del mundo y en 2019 vamos a ver los efectos", comenta Orlik.

Si las negociaciones actuales fracasan, "veremos más aranceles y eso afectará el crecimiento de la economía china y del resto del mundo".

"En estos noventa días de tregua entre los dos países, hay una oportunidad clave".

Cómo la crisis financiera ayudó al crecimiento económico de China

"El lado chino intentará impulsar políticas que le permitan sacar adelante su agenda de reformas y dar algo a Estados Unidos en términos de acceso a los mercados o derechos de propiedad intelectual", agrega.

Una tregua fue acordada por Trump y Xi en la cumbre del G20 en Argentina a comienzos de diciembre. Hay que ver cuánto dura.

3-Las decisiones de los países petroleros.

Este año el precio del petróleo ha estado volátil.

"Hemos visto sanciones en Irán, decisiones de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e incertidumbre sobre el crecimiento global. Todo eso tiene un impacto importante en los precios del petróleo", dice Orlik.

Cuando se mueven los precios del petróleo, eso significa buenas noticias para algunos países y malas noticias para otros.

Lo que ocurra con el precio del petróleo en 2019 impactará directamente en la inflación, en las políticas de los bancos centrales y en los costos que deben pagar los consumidores.

"Ahora que nos encaminamos hacia 2019, los precios del petróleo son bajos. Eso es positivo para el panorama económico general", explica.

En el horizonte quedan varias incógnitas por resolver, como, por ejemplo, qué pasará con la crisis de gobernabilidad que existe en Italia y sus repercusiones económicas, cuáles serán los efectos del Brexit, hasta dónde llegarán los conflictos entre demócratas y republicanos en EE.UU. y cómo responderá China al apoyo que le está dando el gobierno estadounidense a Taiwán.

A lo anterior, se suman las siempre vigentes amenazas de atentados terroristas que pueden tomar la forma de ataques cibernéticos de proporciones desconocidas, según Bloomberg Economics. (BBC, s.f.)

4.5 Marco histórico

La Diócesis de Cartago fue creada por su Santidad Juan XXIII, por medio de la Bula *Eclesiarum Omnium* del 16 de marzo de 1962. La Bula de creación fue solemnemente promulgada por el Cardenal José Paupini Entonces Nuncio de su Santidad en Colombia. El mismo día tomó posesión como primer Obispo Monseñor Calderón.

Monseñor Calderón nació en Bogotá el 15 de julio de 1919; fue ordenado sacerdote el 8 de noviembre de 1942; elegido a la sede de Titular de Victoriano, como Auxiliar del Arzobispo de Bogotá el 18 de diciembre de 1958.

Fue consagrado Obispo en Roma el 6 de enero de 1959. Trasladado a la sede de Cartago el 26 de abril de 1962. Fue recibido con pompa y solemnidad por la comunidad Cartagüeña regocijada por la exaltación de su territorio a Diócesis. Un día de alborozo, desde el cual comenzó a gestarse una época de verdadera presencia de la Iglesia. Inició el Obispo un liderazgo que lo mantuvo vigente durante 33 años.

A Monseñor Calderón lo sucede Monseñor Luis Madrid Merlano, desde el 9 de junio de 1994 cuando tomó posesión canónica como segundo Obispo de la Diócesis. En marzo de 2010 Monseñor Madrid Merlano fue nombrado Arzobispo de Nueva Pamplona.

En octubre de 2010, el Papa Benedicto XVI nombró a Monseñor José Alejandro Castaño Arbeláez, hasta ese momento Obispo Auxiliar de Cali, como nuevo Obispo de Cartago.

El territorio tiene una superficie aproximada de 4000 Kms cuadrados, que fue segregado de la Diócesis de Cali. El 26 de abril de 1962, el mismo Juan XXIII nombró como primer Obispo de la Diócesis a Monseñor José Gabriel Calderón, hasta entonces Obispo Auxiliar de Bogotá.

“La casa episcopal y centro provisional para la administración de la diócesis se hallaba localizada en la carrera 4 No. 13-89, hoy propiedad del señor Javier Gomez Botero, mientras se

adecuaba la nueva sede de las oficinas diocesanas y de la casa episcopal, que queda contigua a la catedral, en la carrera 5 No. 13-87. En su lote interior se construyó el palacio episcopal. Más tarde la curia fue ampliada mediante la compra de la casa vecina por la carrera 5.” (Jaramillo)

La curia episcopal de la diócesis de Cartago es el centro administrativo de más de 51 parroquias que comprende el territorio de 16 municipios, todos ubicados al norte del departamento del Valle del Cauca, los cuales son: Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Zarzal, Bolívar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa y Versalles; al igual que algunos de sus respectivos corregimientos. Su territorio limita al nordeste con la Diócesis de Pereira, al sureste con la Diócesis de Armenia, al sur con la Diócesis de Buga, y al noroeste con la Diócesis de Istmina-Tadó.

A continuación, un breve resumen de la historia de la Diócesis de Cartago.

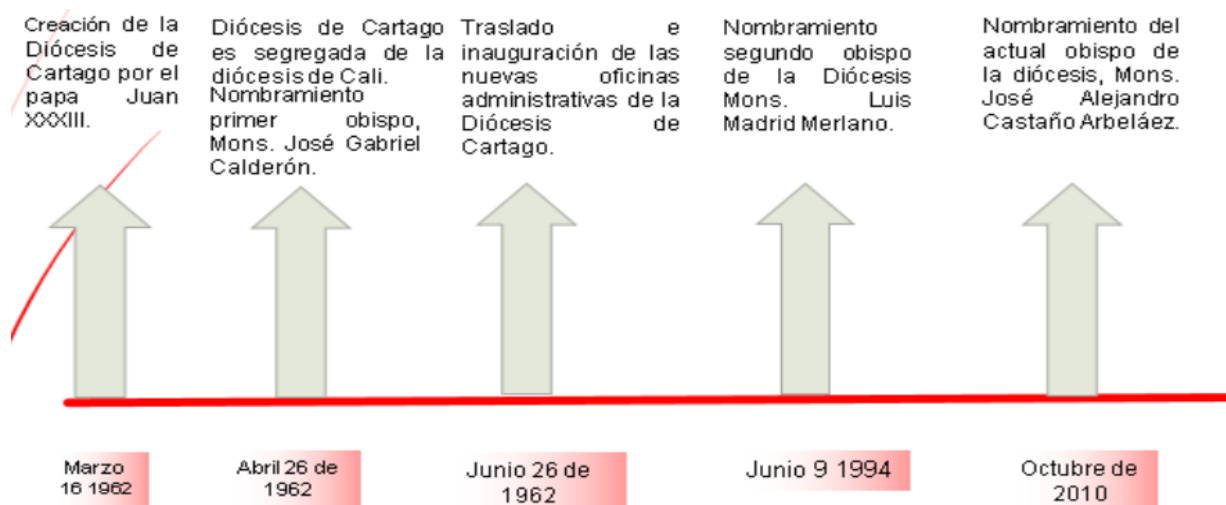


Ilustración 3

Resumen de la historia de la Diócesis de Cartago.

Fuente: Elaboración propia.

Este es un breve resumen de los cambios que ha pasado la diócesis desde su creación.

4.6 Marco legal

Se establece que todo el territorio colombiano es regido por leyes y normas, y que sin importar la condición en la que se encuentre los ciudadanos no están exentos de éstas, se tiene en cuenta que la iglesia tampoco es una exención a estas leyes o normas.

En Diócesis de Cartago la aplicación de leyes y normas son bases fundamentales para una buena convivencia entre los empleados, ya que, aunque la iglesia tenga reglamentos propios los colaboradores que hacen parte de esta están cobijados bajo las normas y de esto aplica que sus derechos no son vulnerados en ninguna estancia.

Constitución política de Colombia 1991.

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

ARTICULO 18. Se garantiza la libertad de conciencia. Nadie será molestado por razón de sus convicciones o creencias ni compelido a revelarlas ni obligado a actuar contra su conciencia.

Artículo 19. Se garantiza la libertad de culto. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual colectiva.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condición dignas y justas. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Decretos.**Decreto 782 de 1995.****Capítulo II.****De las Personerías Jurídicas de Derecho Público eclesiástico.**

Artículo 7º.- Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 1396 de 1997. La iglesia católica goza de personería jurídica de derecho público eclesiástico al tenor de lo dispuesto en el artículo iv del Concordato, aprobado por la Ley 20 de 1974, en virtud de lo cual será incluida oficiosamente en el Registro Público de Entidades Religiosas.

Artículo 9º.- Derogado por el art. 4, Decreto Nacional 1396 de 1997. Para la inscripción en el Registro Público de Entidades Religiosas de las personas de derecho público eclesiástico de que trata el artículo 8 del presente Decreto, se notificará al Ministerio de Gobierno el respectivo Decreto de erección o aprobación canónica.

Corresponde a la Nunciatura Apostólica en Colombia notificar al Ministerio de Gobierno, a través de los medios diplomáticos, la existencia o erección canónica de la Conferencia Episcopal y de Superiores Mayores, de las diócesis y demás circunscripciones que les sean asimilables, lo mismo que la existencia o aprobación de comunidades religiosas de derecho pontificio que tengan religiosos en Colombia.

Corresponde al obispo diocesano a quienes están asimilados a éstos en el derecho canónico, notificar al Ministerio de Gobierno la erección de parroquias, la aprobación de comunidades religiosas de derecho diocesano o la existencia de unas y otras.

Corresponde a la competente autoridad eclesiástica de quien emanó el respectivo Decreto canónico notificar al Ministerio de Gobierno la existencia o erección de seminarios y de las otras personas comprendidas en el inciso 1 del artículo iv del Concordato de 1973.

Artículo 10°.- Derogado por el art. 4, Decreto Nacional 1396 de 1997. Efectuada la notificación, el Ministerio de Gobierno procederá a la inscripción en el Registro Público de Entidades Religiosas. (Alcaldía de bogota)

Decreto 1396 de 1997.

Artículo 1°. El artículo 7° del Decreto 782 de 1995 quedará así:

Artículo 7°. El Estado continúa reconociendo personería jurídica a la Iglesia Católica y a las entidades eclesíásticas erigidas o que se erijan conforme a lo establecido en el artículo IV del concordato de 1973, aprobado por la Ley 20 de 1974.

Parágrafo. La acreditación de la existencia y representación de las entidades de que trata el artículo IV del concordato se realizará mediante certificación emanada de la correspondiente autoridad eclesíástica.

Artículo 2°. La inscripción de las entidades de que trata el artículo IV del concordato en el Registro Público de Entidades Religiosas creado por la Ley 133 de 1994, estará sujeta a lo que, en el marco del régimen concordatario, acuerden las Altas Partes Contratantes.

En todo caso, la inscripción en el Registro Público de Entidades Religiosas carece de efectos sobre el reconocimiento y la acreditación de la personería jurídica de estas entidades.
(Alcaldía de bogota, s.f.)

Leyes.

Ley 133 de 1994.

ARTÍCULO 3. El Estado reconoce la diversidad de las creencias religiosas, las cuales no constituirán motivo de desigualdad o discriminación ante la ley que anulen o restrinjan el reconocimiento o ejercicio de los derechos fundamentales.

Todas las confesiones religiosas e Iglesias son igualmente libres ante la Ley.

Capítulo iv. de la autonomía de las iglesias y confesiones religiosas.

Artículo 14. Las Iglesias y confesiones religiosas con personería tendrán, entre otros derechos, los siguientes:

B. De adquirir, enajenar y administrar libremente los bienes muebles e inmuebles que considere necesarios para realizar sus actividades; de ser propietarias del patrimonio artístico y cultural que hayan creado, adquirido con sus recursos o esté bajo su posesión legítima, en la forma y con las garantías establecidas por el ordenamiento jurídico. (Ministerio del interior)

A continuación, se detalla cada una de las leyes, decretos y derechos en la matriz de impacto legal.

Tabla 3
Matriz de Impacto Legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Constitución política de 1991. Art. 13	Todas las personas gozan de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin ninguna discriminación	Aunque este artículo no cumple, ya que siempre hay discriminación sin importar el lugar	Igualdad para todas las personas sin discriminación.	Hoy en día hay discriminación entre géneros y razas
Constitución política de 1991. Art. 25	Toda persona puede aplicar a trabajos que vallan acordes a su condición	Poca oferta laboral y desmejoramiento de ésta.	Todos tienen derecho al trabajo, entidades podrán aumentar su poder adquisitivo.	No todas las entidades tienen la capacidad para albergar una gran cantidad de trabajadores.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
DECRETO 782 DE 1995	La iglesia cuenta con una personería jurídica de cada una de las entidades, lo cual demuestra que no están exentos de las leyes.	Al no estar exentas de las leyes, se pueden realizar otras prácticas para ejercer la corrupción	Tener representate las leyes del hombre.	un Conformación de entidades católicas con el fin de obtener beneficios religiosos.
LEY 133 DE 1994	Tienes derecho de administrar sus bienes y de ejercer su culto libremente.	La mala información que la hace ver como otra entidad corrupta.	Ayudas humanitarias alrededor del mundo y la libre catedra de profesar su fe a los que lo necesitan	Actos de mala fe, con el fin de obtener beneficios que no necesitan, los cuales le podrían servir a una persona más necesitada.

Fuente: Autoría propia.

El gobierno regula cada una de los entes que hacen parte de él, al estipular estas leyes, derechos y decretos, está regulando la mala implementación de las entidades y mejora la comunicación entre los ciudadanos que hacen parte de una sociedad.

5 Diseño metodológico

La metodología que se aplica para el desarrollo del proyecto se caracteriza por ser un tipo de estudio exploratorio y descriptivo, el cual se deduce, que es un diseño no experimental trasversal, ya que se realizan observaciones del contexto de una organización existente, con un enfoque cualitativo debido a que se recolecta información utilizando distintos métodos como: (Méndez, 2016).

- Método de observación: a partir de la observación se puede identificar rasgos existentes y por ende definir las problemáticas que afectan a la Diócesis de Cartago, para consignarlos por escrito y mostrarlas gráficamente.
- Método inductivo: al utilizar este método se realiza una conclusión general más amplias a partir de supuestos particulares y así llegar a desarrollar una idea en general de las condiciones de cada una de las funciones a desempeñar.
- Método deductivo: a partir de una conclusión en general se lleguen a identificar explicaciones particulares. Al escoger este método se puede llegar a analizar lo general a partir de situaciones particulares.
- Método de análisis: la utilización de este método nos ayuda a averiguar con bases en hechos o información obtenida en el transcurso de la realización del proyecto, ya que no se puede aceptar como una verdad si no se conoce en síntesis todo lo que conlleva a ella.

Dejando a un lado los métodos que se utilizarán para la recolección de datos, también se utilizarán herramientas como: una encuesta a todos los empleados de la organización, (*) el realizar una junta para la vinculación y la asociación de una manual de funciones y entrevistas a los altos mandos de la Diócesis. Al realizar las encuestas, entrevistas y juntas se podrá conseguir

una fuente de información primaria, sin dejar atrás fuentes secundarias que nos pueden servir de apoyo como documentos litográficos y científicos, éstos ayudarán a definir y diseñar los instrumentos en las fases del diseño mismo.

Población y censo

El tamaño de la población se considera que es de $N=10$, por lo tanto, se le realizara la encuesta al total de la población, en pocas palabras, el censo es $N=10^*$.

5.1 Enfoque.

Para diseñar un manual de funciones para Diócesis de Cartago, el enfoque será cualitativo, porque el tamaño de la población es mínimo y la recolección de datos se puede tomar como información cualitativa, aunque tengas variable que se puedan tomar como medibles, al ser una población reducida la toma de la información será cualitativa, de igual manera, este se enfatizara en la satisfacción del empleado y la percepción que tiene de su puesto de trabajo.

5.2 Método.

La investigación planteara los siguientes métodos.

1. Método de observación

Los métodos para reunir información se harán a partir de la observación directa a partir de las diversas funciones, se elaborarán entrevista con el representante legal, el administrador, contador y los demás funcionarios de la Diócesis de Cartago, también información secundaria, como documentos que ya existan para fortalecer la información.

Al utilizar este método, nos daremos cuenta de la situación actual de la Diócesis tanto interna como externa.

2. Método deductivo – inductivo

“La inducción permite al investigar partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.”

(Méndez, 2016). Se utilizan información recopilada a través del estudio a las variables tanto negativas como positivas que afectan el funcionamiento de la Diócesis, tomando en cuenta también los conocimientos propios adquiridos durante una larga carrera administrativa que nos hacen aptos para realizar esta investigación.

De igual manera la *“inducción y la deducción son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles si no complementarios.”* (Méndez, 2016). A esto se deriva, que a variables particulares se genera una conclusión en general que nos ayudara a determinar problemáticas o soluciones en cada una de las funciones.

En el método deductivo, nos permite deducir a partir de referencias bibliográficas las distintas formas que se han abordado para la funcionalidad del manual de funciones, de esa manera poder aplicarla a la Diócesis de Cartago para así llegar a reducir las problemáticas que evitan que lleguen a la efectividad.

3. Método de análisis

“el análisis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objetivo, cada uno de éstos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.” (Méndez, 2016)

A partir de una verdad ya dicha y de resultados podemos entrar a saber qué es lo que afecta el buen funcionamiento de la Diócesis y por qué no llega a ser efectiva en sus funciones administrativas, utilizando todos los recursos de recolección de datos y las

conclusiones que se han ido estableciendo, podemos sostener este estudio dándole veracidad con la información obtenida.

La siguiente tabla muestra los objetivos específicos, metas, indicador y actividades que se deben realizar para el avance del proyecto.

Tabla 4.
Actividades a realizar

OBJETIVOS	META	INDICADORES	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el ambiente externo de la Diócesis de Cartago para identificar sus amenazas y oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizó a la organización en enero del 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DOFA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y entrevistas al personal. • Documentos internos de la Diócesis
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el sector al cual pertenece la Diócesis de Cartago para conocer su perfil competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En febrero del 2018 se realizó el análisis del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de perfil competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de métodos como la observación y de análisis. • Encuesta y entrevistas a los directivos de la Diócesis
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la competencia de la Diócesis de Cartago mediante estudios comparativos con otras similares para descubrir falencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • En marzo del 2018 el documento final de análisis comparativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento final del análisis comparativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de métodos de observación, deductivo e inductivo, el cual nos sirve para analizar a la Diócesis

OBJETIVOS	META	INDICADORES	• ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la situación interna de la Diócesis de Cartago para conocer sus fortalezas y debilidades. 	Se realizó un estudio interno a la Diócesis en enero del 2018	Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas, entrevistas. Documentos internos.
<ul style="list-style-type: none"> Formular un manual de funciones. 	Se realiza la formulación del manual en mayo 2018	Documento de cómo va ir el manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo bibliográfico. Apoyo en antecedentes.
<ul style="list-style-type: none"> Proponer los planes de acción de la Diócesis de Cartago a las áreas funcionales. 	Se realiza los planes de acción para la Diócesis en abril del 2018	Documento para la realización de los planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo bibliográfico. Apoyo en antecedentes.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes. 	Para el diseño del sistema de seguimiento y control se empezara a realizar en abril 2018	Documento del plan de seguimiento y control.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo bibliográfico. Apoyo en antecedentes.

Fuente: Autoría propia.

Los periodos relacionados en la tabla aseguran el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el trabajo.

5.3 Tipo de estudio.

El presente trabajo aborda un estudio de tipo descriptivo, *“En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”* (Méndez, 2016)

Al abordar este tipo de estudio, se entra a analizar el comportamiento de la Diócesis y de llegar a profundidad a conocer la problemática e identificar las variables a analizar por medio de recolección de datos, facilitando identificar como está constituida la Diócesis.

5.4 Hipótesis de la investigación.

Hipótesis Alternativa: Para diseñar un manual de funciones para el área administrativa de la Diócesis de Cartago; que permita normalizar los cargos y mejorar la eficiencia en la parte administrativa, se requiere establecer la adecuada funcionalidad, describiendo todas las funciones y la delimitación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

Hipótesis Nula: Para diseñar un manual de funciones para el área administrativa de la Diócesis de Cartago; que permita normalizar los cargos y mejorar la eficiencia en la parte administrativa, **NO** se requiere establecer la adecuada funcionalidad, describiendo todas las funciones y la delimitación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

Con la elaboración de la hipótesis se puede identificar la variable tanto independiente como la dependiente incluida en el planteamiento de esta.

- **Variable independiente:** Manual de funciones.
- **Variable dependiente:** Eficiencia.

5.5 Variable independiente.

¿Qué es un manual de funciones?

Un manual de funciones es un documento que establece todas las funciones del empleado. Dicho manual contiene las funciones que desempeña, el tipo de especialidad que se requiere, se delimitan las responsabilidades de empleado y de igual manera es una ayuda para la capacitación del personal que ingresa a la aérea administrativa de la Diócesis de Cartago.

5.6 Variable dependiente.

¿Qué es la eficiencia?

La eficiencia es la capacidad que se tiene de realizar una tarea o función de manera adecuada.

En la siguiente tabla se establece la variable independiente y dependiente

Tabla 5.
Variable independiente y dependiente.

	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
	Manual de funciones	Eficiencia
DEFINICION CONCEPTUAL	¿Qué es un manual de funciones?	¿Qué es eficiencia?
DEFINICION OPERACIONAL	¿Cómo se hace visible el manual de funciones?	¿Cómo se hace visible la eficiencia?

Fuente: Autoría propia.

Las variables pueden cambiar a través del tiempo y según las circunstancias que se presenten.

5.7 Muestra.

MUESTRA NO PROBABILÍSTICA.

Se utilizó el tipo de muestreo estructural, basándonos en un muestreo no probabilístico, teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra a investigar es de 11 personas; se contó con una lista de empleados proporcionada por la Diócesis de Cartago. (https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/tipos_de_muestreo_cualitativo.html)

La muestra a encuestar son todos los empleados de la Diócesis de Cartago, contratados directamente o indirectamente por la institución, teniendo en cuenta que la población a encuestar es pequeña.

5.8 Recolección de datos.

Fuentes primaria

Por medio de la observación, entrevistas y encuestas al personal de la Diócesis de Cartago, podemos obtener la fuente primaria para el trabajo.

Encuesta

“La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación.” (Méndez, 2016)

Con el apoyo de esta premisa para la recolección de datos, se hace una encuesta semiestructurada, la cual por medio de un análisis estadístico se podrá medir la eficiencia del empleado en la Diócesis de Cartago e identificar los problemas tanto internos como externos que puedan afectar a desarrollo de sus actividades.

Observación

La observación también nos ayuda a identificar las posibles problemáticas o soluciones dentro de la Diócesis, *“Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes.”* (Méndez, 2016)

Por medio de la observación, la recolección de datos se hace a modo de ver y consignar en documentos que nos sirva para plantear una sola conclusión, el cual nos ayude a determinar bien la problemática abordar.

Entrevistas

“La entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.” (Méndez, 2016) Este no es más que recopilar información haciendo entrevistas a los directivos de la empresa y sacar conclusiones de cómo ven la Diócesis en su mando y que fallas se repiten.

Información secundaria

Esta información es sacada de documentos internos de la Diócesis y recursos bibliográficos enfocados en la efectividad, calidad, desarrollo de manuales de funciones, entre otras.

5.9 integrantes del proceso de investigación.

La investigación se enfoca en el diseño de un manual de funciones para el área administrativa de la Diócesis de Cartago, con fin de mejorar su eficiencia en los cargos que desempeña cada uno de sus colaboradores.

Esto favorece a la Diócesis Cartago ya que, al determinar las funciones de cada uno de los cargos, delimitamos las responsabilidades, la especialidad que deben de tener y ayuda a llevar

un control de estas, cabe aclarar que esto nos lleva a un mejor entendimiento entre los niveles jerárquicos y a mejorar las actividades de manera eficiente.

Estudiantes responsables:

- Johan Felipe Domínguez López
- Yohan Steven Espinosa Herrera

6. Resultados

Con la finalidad de lograr la interpretación óptima de las condiciones en las cuales funciona hoy la Diócesis de Cartago, se da inicio al capítulo de resultados presentando una matriz DOFA que ilustra a través del diagnóstico, condiciones actuales del acontecer organizacional y de su relación con el entorno

A partir de la matriz DOFA se analiza las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas de la Diócesis de Cartago.

Por medio de encuestas y de las diferentes matrices se entra a analizar las posibles Debilidades y Fortalezas que tiene la Diócesis de Cartago en correlación a las funciones que desarrollan y como se puede mejorar de manera que se hagan con mayor eficiencia.

A demás del análisis interno, se hace por medio de la observación y distintas fuentes secundarios un estudio haciendo utilización de las cinco (5) fuerzas de Porter, matriz PEST y el Benchmarking, para entrar analizar el sector externo de la Diócesis de Cartago, de tal manera que se encuentren las posibles oportunidades y amenazas que llegue a tener esta.

Tabla 6.

Matriz DOFA- Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un manual de funciones. AL no contar con un manual de funciones que le ayude al personal a definir las responsabilidades y las funciones que les compete en cada área de trabajo ocasionaría desorden a la hora de tomar una decisión, ya que se basan más en un conocimiento empírico que y no en las verdaderas funciones que requiere cada uno de sus cargos. • No hay buenos canales de información, muchas funciones pasan a áreas que no les corresponden. • Se pierde tiempo al momento en que la información llega al cargo que le corresponde esa función. • No cuentan con un organigrama formal. El uso de organigrama ayuda a las organizaciones, no solo a delimitar cada una de las funciones en las áreas administrativas sino también a tener en cuenta la jerarquía de cada puesto dentro de ésta su principal función es la de prestar un apoyo de forma que ayudara a trazar una línea de dirección que especifique cada cargo en la organización, esto evitara desorden y confusión a la hora de tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oficinas están distribuidas de acuerdo a su función. Cada dependencia se encuentra adecuada de acuerdo a la actividad que corresponde, el obispo cuenta con una oficina en la primera sala de la curia episcopal, seguido por la oficina de tesorería donde se encuentra el escritorio del Vicario general y el tesorero, en la central de la curia episcopal a mano derecha estas distribuidas las oficinas de corrección de partidas y de catequesis y correspondencia de la Diócesis. En la parte izquierda de la parte central, las oficinas de cancillería y de vicaría judicial. En la entrada de esta institución se encuentra ubicada el escritorio de recepción desde donde se atienden a los usuarios. Al costado derecho de las oficinas se encuentra la parte de servicios generales. • Hacen inversiones de capital. • Los funcionario están calificados para desempeñar cada uno de sus cargos • La institución se rige según las leyes de administración de las empresas privadas.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Son informales en la presentación de solicitudes y permisos, por parte de los empleados. • No hay una sistematización en los procesos. • Existe Sobrecarga laboral. • Hay un apoyo informal en cuanto a actualizaciones frente a sus cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos sus empleados cuentan con todas las prestaciones sociales y beneficios propios de la ley • Cuentan con instalaciones propias con una excelente ubicación ya que se encuentran situados en la parte central de la ciudad • Ambiente laboral positivo • Hay estabilidad laboral para su empleados. • Realizan inducción a sus trabajadores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión en las inversiones de capital, en cuanto a compra de terrenos que posteriormente generaran ingresos por arrendamiento. • Adecuación de antiguas instituciones eclesiásticas para el aprovechamiento de los lotes y las edificaciones, creación de centros de educación como universidades y colegios. • Construcción de viviendas de interés social a lo largo del norte del valle 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las creencias religiosas, ya que en la actualidad las personas viven en un mundo pluralizado en la que las personas tienen como; en el mercado, infinidad de opciones, se dejan llevar por la denominación religiosa más atractiva , que se acomode mejor a su estilo de vida o a sus intereses personales. • Cambios en las ideologías, actualmente se alzan Muchas afirmaciones negativas sobre la religión, muchos las ven como una influencia negativa que se opone al progreso de la ciencia, de la cultura, de la política, de la economía y del crecimiento personal. • Entrada de nuevas culturas. se plantean la aparición de una escala de valores diferente a la del tiempo pasado en la que las personas Encuentran importante el apego a lo terrenal, (dinero, fama, poder, placer) dejando a un lado las creencias de lo sobrenatural y centrándose en lo inmediato.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas parroquias y centros de culto que a su vez atraerán nuevos fieles(clientes) lo que generarán más activos e ingresos para la Diócesis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios sobre las leyes de culto. Estas normas están dictadas por el Estado, de mutuo acuerdo con las diferentes confesiones religiosas (como los concordatos en el caso de la Iglesia católica), o unilateralmente. A través de estas se coordinan y regulan, las exenciones tributarias a las confesiones religiosas, en el que el que una nueva normatividad puede llevar a la implementación de impuestos que afectaría de manera importante a las finanzas de cada una de estas denominaciones. el reconocimiento civil de ciertos actos celebrados o efectuados ante éstas (como los matrimonios) en la que pueden perder legitimidad ante la sociedad convirtiéndolo en un simple acto religioso sin importancia ciudadana, o de las sentencias de los tribunales eclesiásticos u otros organismos propios de las confesiones religiosas, en la que tendrían poca relevancia frente al derecho jurídico en cuanto a la legitimación de la unión conyugal, disolución del matrimonio, legitimación de las herencias etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Institución con gran reconocimiento en el mercado, gracias a su trayectoria a través de los años y por su gran participación en las actividades propias de la región tales como la formación pastoral, educación, la infraestructura, los proyectos sociales entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las leyes laborales. Es importante para conocer los nuevos cambios a las leyes que afectan directamente a la diócesis y a los empleados como por ejemplo las alzas de los aranceles en el pago de prestaciones sociales, aumento de salarios lo que generaría un mayor desembolso y al no contar con el presupuesto requerido para esto provocaría despidos masivos y no pagarles correctamente a los empleados puede resultar en demandas u otros problemas legales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca competitividad, a pesar de que en la región hay un número de 23 denominaciones cristianas que se dedican a la misma actividad, estas no cuentan con la infraestructura y proyectos socio económicos que ofrece la diócesis de Cartago en su portafolio de servicios tanto pastorales como sociales, y estos se centran meramente en las reuniones de culto o actividades religiosas. • Excelente reputación de servicio y apoyo de la comunidad, contando con una trayectoria de más de 50 años en la región del norte del valle, la diócesis de Cartago ha logrado planeando ubicarse en el mercado como una de las mejores denominaciones cristianas en cuanto a la calidad en la prestación de sus servicios. • Institución establecida en toda la geografía de la región, encontrándose en los 16 municipios del norte del valle brindando compañía espiritual y Trabajando por el progreso social de la región 	

Fuente: Autoría propia.

La matriz DOFA, se realizó por medio de entrevista y las encuestas realizadas a las personas que hace parte de la curia y por lo cual nos ayudó a evidenciar cada aspecto que interfiere en la Diócesis de Cartago tanto negativo como positiva, lo cual nos ayuda a entrar a mejorar o tener una idea de que factores hay que tener cuidado, de igual manera los aspectos que sobre salen y dan apoyo a la institución son los que hay que mantener o seguir haciendo una mejora para que no decaiga en su labor.

Cada uno de estos aspectos son importantes para identificar el apoyo que tiene en la labor que se realiza, en cómo está la institución con relación al sector externo en el cual esta y que

factores se puede mejorar para que cada una de las actividades no pierdan la fuerza o los objetivos que se proponga hacer sea realizable.

Guía de análisis interno.

Para tener un eficiente análisis interno se realiza un cuadro donde se muestra las variables internas de la curia episcopal de la Diócesis de Cartago en el cual evaluamos sus debilidades y fortalezas se encontraron con base a encuestas y la observación, también se mide si son debilidades o fortalezas mayores o debilidades o fortalezas menores

GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

EMPRESA /ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN: Diócesis de Cartago
AREA DE GESTION: Administrativa

F- Fortalezas

FM-fortaleza mayor fm- Fortaleza menor

D- Debilidades

DM- Debilidad mayor dm- debilidad menor

Tabla 7.
Análisis interno

VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM
Falta de un manual de funciones	D	X			
estructura organizada	F				X
canales de información, muchas funcionales pasan a áreas que no les corresponden.	D	X			
Distribución de oficinas	F			X	
Oportunidad en el manejo de la información.	D		X		
Organigrama formal	D	X			

VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM
Cualificación de los funcionarios	F				X
Informalidad en el trámite de solicitudes y permisos.	D	X			
Uso de leyes de administración de las empresas privadas u organizaciones.	F				X
Aplicación de prestaciones sociales y beneficios propios de la ley	F				X
Ubicación del establecimiento	F				X
Sistematización de los procesos.	D	X			
Sobrecarga laboral	D	X			
Ambiente laboral positivo	F			X	
estabilidad laboral	F				X
Actualización de cargos.	D	X			
Inducción a trabajadores.	F				X
Apoyan al funcionamiento.	F				X

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior permite observar a que variables se le pueden dar más prioridad al momento de entrar analizar los factores internos de la curia episcopal de la Diócesis de Cartago, se puede determinar que las mayores debilidades radican en la organización de sus tareas, toda vez que no se encuentra un manual de funciones que les ayuden a realizar un buen procedimiento a cada una de las eventualidades que se presenten y, por ende, haya demoras y procesos mal realizados.

Cabe resaltar que dentro de las mayores debilidades esta la carencia de un manual de funciones, no se cuenta con una estructura formal de la institución, no posee organigrama establecido y su apoyo frente a las actualizaciones de las funciones son informales, lo que genera que los empleados sufran de sobre carga laboral. Adicionalmente, hay poca comunicación entre

las áreas a la hora de realizar las funciones, ello se ve representado en el hecho de que en ocasiones puede llegar información errónea a un área determinada y la misma se tarda en hacer el reporte, por lo tanto, la información circula de forma lenta, lo que retrasa las labores y crea otra sobrecarga al momento de llegar la información a la unidad interesada en ella; de esto se desprende que unas de sus debilidades menores sean la pérdida de tiempo al cumplir sus labores.

Dentro de sus fortalezas más notables, se observa, que la diócesis de Cartago funciona en pro de sus empleados ya que se preocupan de que cada uno tenga una estabilidad laboral y rigiéndose en reglamentos de las organizaciones o empresas privadas, por lo cual, sus prestaciones sociales les son respetadas y a la hora de trabajar cuentan con una adecuada capacitación, dependiendo del cargo y la exigencia del mismo, y las actualizaciones de cada una de sus funciones, por ende llegan a ser una institución organizada en su informalidad; así mismo se puede resaltar dentro de sus fortalezas menores se encuentra que su ambiente laboral es positivo y sus oficinas están organizadas de acuerdo a su cargo.

Esto lleva a saber que la curia episcopal de la Diócesis de Cartago, en relación a su a las funciones que desempeñan no se encuentra bien organizada, esto por la falta de un manual de funciones que les ayude a organizar con mayor eficiencia cada una de sus labores y que facilite el proceso de capacitación del personal, pero, aunque su organización sea poca, se han esmerado porque sus colaboradores cuenten con todos los requerimiento de acuerdo a la ley y tengan una estabilidad laboral y un ambiente laboral favorable.

Tabla 8
Estrategias DOFA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA FO
Los funcionario están calificados para desempeñar cada uno de sus cargos	Se apoya en las inversiones de capital.	Hacer buen uso del capital, para el sostenimiento de las obras que realiza y así atraer más clientes.
Cuentan con lugar propio y centrado.	Apoyo de la comunidad.	Al estar bien ubicado, se le puede prestar mejor ayuda a la comunidad y atraer a los posibles clientes a un lugar ya reconocido por todos. Crear nuevos productos y programas de apoyo que vinculen mayormente a la feligresía (clientes) Ej: Programas para todas las poblaciones perfiles, formación, deporte, emprendimiento y etc..... Participar en convocatorias y proyectos en diversos fondos de oportunidad que le permitan a la diócesis y a la comunidad fortalecerse.

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA
Realizan inducción a sus trabajadores.	Cambios en las creencias religiosas.	Formar a los trabajadores para estos cambios de manera que estén preparados y sepan cómo actuar con los clientes difíciles.
La institución se rige según las leyes de administración de las empresas privadas.	Cambio en las leyes laborales.	Mantener actualizados frente a cambios en el código sustantivo del trabajo y aplicarlo como es debido.
Hacen inversiones de capital.	Cambios en la TRM.	<p>Buscar la inversión y la fecha indicada para entrar de tal manera que el capital no se pierda, buscar asesoría o actualizarse, para predecir cada cambio en la TRM.</p> <p>Ajustar el discurso a los cambios existentes, en especial a las nuevas creencias.</p> <p>Formar se en la búsqueda de recursos a través de proyectos para aprovechar el TH existente.</p>
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO
No hay una sistematización en los procesos.	Crecimiento económico.	Invertir en programas o asesoramientos para mejorar cada proceso que se hace en la institución y en sus redes de apoyo.
No hay buenos canales de información, muchas funciones pasan a áreas que no les corresponden.	Institución establecida en toda la región.	Mejorar los canales de comunicación y así aprovechar la localización de cada parroquia en la región este con fin de ayudar a cada cliente con mayor eficiencia. Estableciendo una política de información, educación y comunicación I.E.C

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO
Falta de un manual de funciones	Poca competitividad.	<p>Cuando creas un manual de funciones mejoran las actividades que se desarrollan y se podrá acortar la línea de competitividad que se pueda generar en el futuro.</p> <p>Re ingeniar tanto procesos como procedimientos</p> <p>Re inducir el personal para generar destrezas y habilidades en ellos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIA DA
Son informales en la presentación de solicitudes y permisos, por parte de los empleados.	Cambio en las leyes laborales.	<p>Cuando se identifica cada una de las funciones en la institución y que actividades deben desarrollar, se pueden adaptar cada una a cualquier cambio que haya.</p> <p>Crear formatos para procesas órdenes y mantener jerarquía y autoridad.</p> <p>Política documental, crear la tabla de RTD</p>

6.1 Análisis externo del sector

El análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse la Curia Episcopal de la diócesis de Cartago frente a sus posibles competidores, para esto utilizaremos herramientas tales como el análisis PEST, la matriz EFE, entre otras herramientas de reconocimiento.

6.1.1 Análisis PEST.

Se entra a analizar el sector de la Diócesis de Cartago, mediante una matriz PEST, el cual mide los entornos Políticos, Económicos, Socio-culturales y los Tecnológicos, con el fin de observar e identificar todas las variables externas y así poder encontrar sus posibles amenazas y oportunidades.

La puesta en marcha de una organización o de una institución requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia que la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago a seguir. Un instrumento de gran utilidad para cumplir con este objetivo es la matriz PEST, que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad o del proyecto que se quiere impulsar.

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan

en determinados niveles socio-económicos. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

La matriz PEST, podrá servir de ayuda para poder hacer un buen desarrollo de diseñar un manual de funciones que ayude a la Diócesis de Cartago a mejor cada uno de los aspectos que pueda interferir en el desarrollo de cada una de sus actividades y en el servicio a la comunidad que hace parte de esta.

Tabla 9

Matriz PEST.

ENTORNO POLÍTICO	ENTORNO ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad laboral. • Cambio en las normas legales en cuanto a libertad de culto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variables en la tasa de desempleo. • Variables en el PIB. • Variabilidad en las políticas económicas. • Crecimiento del ahorro y de la inversión.
<p>ENTORNO SOCIO-CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de las creencias religiosas. • Cambio de ideologías. • Evolución demográfica. • Cambios de estilos de vida en las personas. • Mejoras en la calidad de vida de las personas que residen en la comunidad. • Evolución de la migración e inmigración. • Nivel de valores sociales, morales y éticos. 	<p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas tecnologías. • Grado de implantación de tecnologías de la información.

Elaboración propia

Para la elaboración de la matriz PEST, se tuvieron en cuentas factores políticos, como las leyes a los trabajadores que, aunque la Diócesis de Cartago en la curia episcopal, la mayoría de sus trabajadores son sacerdotes y estos se rigen por políticas internas que maneja la misma iglesia católica, sus trabajadores también debe regirse por las política civil, ya que todos lo expuesto en el código sustancial del trabajo debe cumplirse a cabalidad para asegurar un trato digno a sus colaboradores y definir el buen trato a los sacerdotes que cumplen roles dentro de esta y que no son eximidos ante la ley. Una de las medidas que hace posible que el desarrollo de las actividades que hace la Diócesis de Cartago, son las leyes de culto, pues estas hacen que cada ciudadano sea libre de elegir a que culto religioso permanecer, aunque esta misma se vea que afecta la realización de sus funciones también es una puerta abierta para que cualquier persona pueda ejercer su derecho a hacer parte de esta religión y por ende que sea libre de pertenecer a la Diócesis de Cartago.

En el factor económico, se buscaron aspectos que afectaran o que tuvieran relación con las actividades de la Diócesis de Cartago, ya que aunque esta es religiosa, la inversión de dineros por medio de donaciones, diezmos, contribuciones de la comunidad y otra actividades relacionadas con el apoyo a cada una de las labores que esta desarrolla, se ven afectadas, pues con el fin de seguir prestando apoyo a sus labores sociales se busca generar más dinero y por ende encontrar maneras de este no escasee. Una de las formas es la inversión de dineros en certificados de depósito a término (CDT), también la inversión en bienes raíces, en petróleo, entre otras; de ahí a que variables como el PIB o la tasa representativa del mercado, sean factores que puedan afectar o en caso contrario puedan ayudar a la Diócesis de Cartago sean variables a analizar.

La tasa de desempleo también es un aspecto que afecta al desarrollo de las actividades que esta hace, ya que, si las personas no tienen empleo o al haber un índice de desempleo alta, no habrá forma como la comunidad pueda sustentar los gastos a actividades como lo son, los matrimonios, bautizos y demás servicios que la Diócesis de Cartago realiza y por ende son servicios que se dejan de prestar.

En lo Socio-cultural, los cambios de ideología y de creencia religiosas de las personas son aspectos que hay que tener en cuenta ya que son ellos los que hace que la Diócesis de Cartago existe y para las cuales presten sus servicios, aunque son aspectos que a corto plazo no afectan a largo plazo se verá más y más cultos religiosos que quieran entrar a este tipo de círculos sociales y por el cuales se podrían ver amenazada, no tanto por la población si no por lo que la Diócesis pueda representar y los servicios que ella maneja para la misma comunidad.

En la evolución de la migración e inmigración, estas traen nuevas culturas y por ende nuevas formas de ver la religión y nuevos integrantes para ser parte de la ya existente, aunque las personas inmigrantes traerían nuevas culturas esto también se podría ver por el impacto social que hace la Diócesis en la ayuda de cada una de estas personas y lo que hacen los recursos de cada uno de los feligreses que hacen parte de esta, puesto que parte de las actividades de que está hace es para el bien de toda la comunidad en general que están directa o indirectamente relacionadas con la Diócesis de Cartago; pero la ida de personas a otros países representa la pérdida de posibles clientes para institución y bajas en la obtención de los recursos.

Otra de las variables es el nivel de los valores sociables, éticos y morales de las personas que viven en esta comunidad, ya que, si estos niveles bajan, entran a afectar a la Diócesis de Cartago, pues cada una estas cualidades son pilares por lo cual existe y quiere fomentar a la

comunidad en general y para que los clientes puedan acceder a sus servicios debe tener en conciencia cada una de estas cualidades, de igual forma cada uno de las personas que trabajan en la Diócesis de Cartago debe tener un nivel aceptado de estas cualidades, ya que entra el juego el buen trabajo de equipo, la solidaridad entre sus compañero y la buena atención hacia el cliente.

En el entorno Tecnológico, hay tecnologías que ayudan al desarrollo de las actividades para que se hagan con mayor eficiencia en cada puesto de trabajo, muchas de ella son apoyo para guardar un sinfín de información relacionadas con los clientes y archivos contables.

A partir del análisis sea crea un perfil PEST el cual se muestra las variables y se determina que tanto impacto hace, el cual viene desde muy negativo hasta muy positivo, y así identificar cuales vienen siendo las variables a las cuales darles una solución inmediata y cuales se pueden ir mejorando, aunque su calificación sea favorable.

Tabla 10
Perfil PEST

PERFIL PEST	FACTORES	M. NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	M.POSITIVO
ENTORNO POLITICO	Cambio normatividad laboral		X			
	Cambio en las normas legales en cuanto a libertad de culto	X				
	Eliminación de barreras arancelarias				X	
	Variables en la tasa de desempleo				X	
ENTORNO ECONOMICO	Variables en el PIB		X			
	Variabilidad en las políticas económicas		X			
	Crecimiento del ahorro y la inversión				X	
	Cambio de las creencias religiosas	X				
	Cambio de las ideologías		X			
ENTORNO SOCIO-CULTURAL	Evolución demográfica					X
	Mejoras en la calidad de vida de las personas que residen en la comunidad				X	
	Evolución de la migración e inmigración		X			
	Nivel de valores sociales, morales y éticos				X	
ENTORNO TECNOLOGICO	Desarrollo de nuevas tecnologías				X	
	Grados de implementaciones tecnologías de la información				X	

Siendo fiel a la vocación organizacional de la diócesis, queda claro que los factores propios del entorno aunque obviamente afectan a la organización, suelen ser de un impacto relativamente coherente con la naturaleza de la empresa, pues se puede decir, que la diócesis corresponde al entorno en condiciones estándar de cualquier empresa, o mejor aún del común de las empresas, los elementos de naturaleza, sociocultural, económicos, tecnológicos afectan al ente más dicha afectación, no es suficiente para generar alarmas; siendo esta una entidad prestadora de servicio, su uso parece ser tan básico, y en algunos casos necesario que su dinámica y mercado le sigue demandando de igual manera, a punto de brindarles la tolerancia de cambiar aun a paso lento.

6.1.2 Matriz de análisis de factores externos. EFE.

En la siguiente tabla se analiza las oportunidades y las amenazas de la Diócesis de Cartago, a esta se le hace el mismo procedimiento que la matriz de análisis de los factores internos.

Tabla 11.
Matriz Evaluación de factores externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
Expansión en las inversiones de capital	0,26	4	1.04
Adecuación de antiguas instituciones eclesíásticas.	0,06	4	1.04
Construcción de viviendas de interés social	0,07	4	0.28
Creación de nuevas parroquias y centros de culto	0,07	4	0.28
Institución con gran reconocimiento en el mercado.	0,07	3	0.21
Poca competitividad.	0,08	4	0.32

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
Excelente reputación de servicio y poyo de la comunidad	0.05	3	0.15
Institución establecida en toda la geografía de la región	0.04	4	0.16
VALOR TOTAL OPORTUNIDADES			3.48
AMENAZAS:			
Cambios en las creencias religiosas	0,07	3	0.21
Cambios en las ideologías	0,09	3	0.27
Entrada de nuevas culturas.	0,07	2	0.14
Cambios sobre las leyes de culto	0,02	4	0.08
Cambio en las leyes laborales	0,05	3	0.15
VALOR TOTAL AMENAZAS			0.85
TOTAL	1,00		4.33

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que facilita hacer un estudio de campo, y permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una organización, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político-legales, tecnológicos, económicos, ambientales y globales.

Por medio del análisis EFE pudimos obtener el valor total de las oportunidades que da un valor de 3.48 y el valor total de las amenazas es 0.85 significa que el entorno externo es favorable para la Diócesis de Cartago, Los factores con mayor importancia dentro de las

oportunidades fueron la expansión en las inversiones de capital, la adecuación de antiguas instituciones eclesíásticas, la construcción de viviendas de interés social, la creación de nuevas parroquias y centros de culto, la poca competitividad y el establecimiento de su institución a lo largo de toda la región, mientras que en las amenazas encontramos el cambio en las leyes de culto y el cambio en las leyes laborales.

6.2 Análisis interno para reconocimiento de fortalezas y debilidades

A continuación, se relacionan aspectos diversos que permiten identificar y llevar a cabo un óptimo análisis interno organizacional. El mismo se presenta en dos dimensiones, la primera de ella es la encuesta al equipo de trabajo que caracteriza el acontecer procedimental laboral, desde la llegada a la diócesis y el segundo es el uso de una guía de análisis interno que permitan reconocer el impacto de estos recursos.

6.2.1 Matriz de análisis de factores interno. EFI.

La siguiente tabla, se analizó las debilidades y las fortalezas de la curia episcopal de la diócesis de Cartago, dándole un peso a cada una de las variables, en el cual (0,0) es menos importante y (1,0) es importante ponerle atención, al final se suma y deben dar (1), de igual manera se le da una calificación a cada variable que va, 1= Debilidad Mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= Fortaleza mayor, al multiplicar el peso y las calificaciones nos da un peso ponderado, el cual arrojará un peso ponderado y ese será el valor a analizar, dando un rango 1,0 a 4,0.

Se debe tener en cuenta que, si el resultado es de menos 2,5, en su fortaleza son factores que se debe prestar más apoyo, pero en sus debilidades son factores que no son muy relevantes, aunque se le debe prestar atención igual y si el resultado es mayor a 2,5, en su fortaleza, son factores fuertes que le ayudan a la Diócesis y en sus debilidades son factores que son de mucha importancia mejorar.

Tabla 12
Matriz de evaluación de factores internos. EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:			
Una estructura organizada	0,07	4	0,28
Las oficinas están distribuidas de acuerdo a su función	0,01	3	0,03
Los funcionario están calificados para desempeñar cada uno de sus cargos	0,07	4	0,28
La institución se rige según las leyes de administración de las empresas privadas.	0,09	4	0,36
Todos sus empleados cuentan con todas las prestaciones sociales y beneficios propios de la ley	0,07	4	0,28
Cuentan con lugar propio y centrado	0,002	4	0,01
Ambiente laboral positivo	0,002	3	0,01
Hay estabilidad laboral para su empleados.	0,005	4	0,02
Realizan inducción a sus trabajadores.	0,08	4	0,32
Apoyan o ayudan a su empleados nuevos.	0,002	4	0,01
DEBILIDADES:			
Falta de un manual de funciones	0,26	1	0,26
No hay buenos canales de información, muchas funcionales pasan a áreas que no les corresponden.	0,06	1	0,06
Se pierde tiempo al momento en que la información llega al cargo que le corresponde esa función.	0,02	2	0,04

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
No cuentan con un organigrama formal.	0,07	1	0,07
Son informales en la presentación de solicitudes y permisos, por parte de los empleados.	0,07	1	0,07
No hay una sistematización en los procesos.	0,03	1	0,03
Sobrecarga laboral	0,06	1	0,06
Hay una apoyo informal en cuanto a actualizaciones frente a sus cargos.	0,03	1	0,03
TOTAL	1,00	1	2,21

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas y las debilidades planteadas en la tabla se puede observar que, en algunos factores o variables, como lo es, la no existencia de un manual de funciones, es una variable que afecta mucho a la institución, desencadenando pequeños problemas como: que sus roles no se encuentran establecidos, sus funciones podrían verse trocadas debido a la inexistencia formal de responsabilidades y la información tiende a perderse o demora en llegar al personal interesado en la misma, provocando que se presenten sobre cargas laborales; a esto se le puede agregar que al no establecer un sistema óptimo a la hora de presentar un permiso, solo le dejan la carga a su compañero de trabajo o a su jefe inmediato.

Entre sus fortalezas se encontraron factores en los cuales la curia episcopal de la Diócesis de Cartago, puede sobresalir más, como lo es que la institución se rige sobre las leyes de las organizaciones o empresas privadas, pues esto da a entender que sus colaboradores pueden gozar de beneficios prestacionales y de un sueldo concorde a la ley, generando así una estabilidad laboral entre sus empleados.

Otro de las variables es el hecho que la mayoría de sus empleados cuentan con los estudios requeridos para ejercer cada uno de sus cargos y por ende pueden desempeñar cada una de sus funciones con más eficiencia.

Entre sus debilidades y fortalezas hay un factor que son muy importante y es el hecho que, al desarrollar un manual de funciones, las falencias que tenga la institución podrá ir mejorando y los que la fortalecen se pueden ir desarrollando con más eficiencia, por eso la importancia de la matriz EFI, ya que se pueden entrar analizar directamente los factores que son más relevantes y tener una guía de cuáles son los que pueden esperar y cuales son de manejo inmediato, de esta manera llegar a mejorar las fortalezas que tienen calificaciones bajas y de mantener las que son más alta y saber cómo mejorarlas.

En conclusión, las matrices desarrolladas se podrá analizar los factores o variables de manera que ayuden a la institución de la Diócesis de Cartago a que sus colaboradores puedan desarrollar de manera que su eficiencia aumente y a la final se preste un mejor servicio a las personas que requieran de la curia episcopal, no obstante, lo que se busca no es solo prestar una mejor atención al público, si no también que cada uno de sus colaboradores puedan desarrollar las tareas sin ninguna complicación o retrasos, por lo cual analizar cada uno de estas variables hace más fácil el llagar a saber en primera que es lo importante y cuales se pueden ir mejorando al paso del tiempo y así evitar pérdidas tanto de recursos como de tiempo.

Tras haber realizado los respectivos análisis a la Diócesis de Cartago se encontraron diferentes falencias que hacen que las funciones que realizan cada uno de sus empleados no se hagan con eficiencia, se detectan aspectos positivos que muestran como la institución ha funcionado en su día a día. De allí se puede determinar a modo de conclusión lo siguiente:

- Existe sobre carga laboral, aunque los mismos trabajadores no lo identifican como tal, ya que lo ven como una colaboración a un compañero de trabajo mas no, en que no es parte de función realizar dicha actividad.
- No hay un organigrama concreto, el cual identifique las jerarquías de la Diócesis de Cartago, saben quién es su jefe directo mas no está establecido como tal, donde el empleado nuevo pueda saber identificar de primera mano cómo está constituido la institución.
- Los canales de comunicación entre los funcionarios no son óptimos, en el momento de que llega la información se pierde y, por ende, se presentan demoras y hasta la no elaboración de la actividad.
- No hay un manual de funciones que identifique las funciones y delimite cada una de las actividades que debe realizar los empleados que hacen parte de la Diócesis de Cartago.
- La labor de otorgar permisos a los empleados es de manera informal, debido a eso el puesto de trabajo lo realiza una persona que ha realizado el puesto o el que pueda colaborarle al compañero. No hay una persona que este fija el cual pueda realizar dichas funciones y afectar las demás que hacen parte de las actividades diarias de la Diócesis.
- La institución se rige bajo las normas de ley, brindándoles un salario acorde a sus funciones y los beneficios salariales existentes, dándoles una estabilidad laboral.
- El ambiente laboral en la Diócesis de Cartago es positiva, dado así un buen sentido de compañerismo y de mejorar querer mejor en cada una de las funciones que desempeñan.

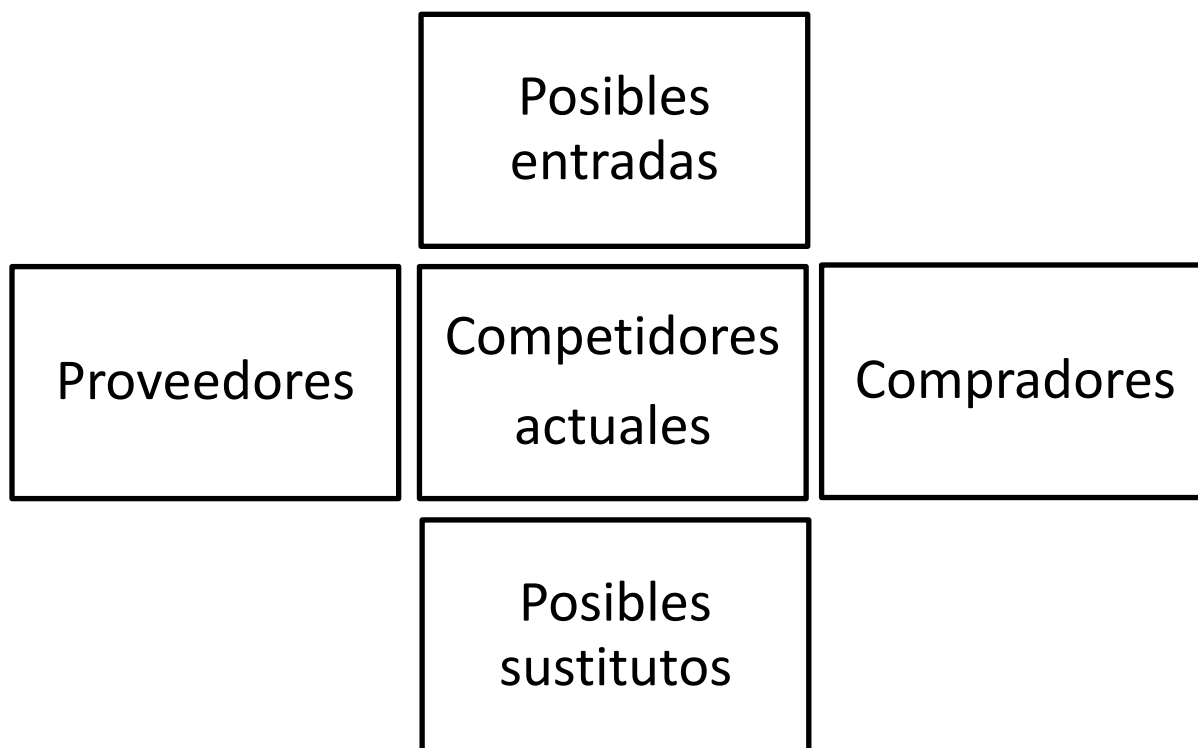
Se puede observar que cada una de estas falencias definitivamente podrá ser superada con el manual de funciones aquí propuesto.

En términos generales, este análisis de naturaleza administrativa sustenta que las problemáticas actuales son de carácter procedimental. Pues, aunque existe una estructura y una aparente valoración por el individuo en su lugar de trabajo, las condiciones administrativas no están lo suficientemente claras y definidas como para hacerlas de manera precisa.

6.3 Análisis del sector.

6.3.1 Análisis de la competencia basado en las cinco fuerzas de Porter

Las necesidades intrínsecas de contar con la mayor información posible para brindar soluciones, hace necesario identificar los múltiples actores que circundan en el desarrollo organizacional y que alguna u otra manera tienen la posibilidad de influenciar sobre el normal acontecer de la diócesis, a raíz de ello se hace uso de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para identificar las mismas



Gráfica 7.

Las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuente: Elaboración propia. Basado del libro de Benjamín Betancourt, análisis sectorial y competitividad.

Con el fin de analizar la competitividad de la Diócesis de Cartago, de manera que se pueda saber sus oportunidades y amenazas generales, se analiza esta con las cinco fuerzas de Michael Porter.

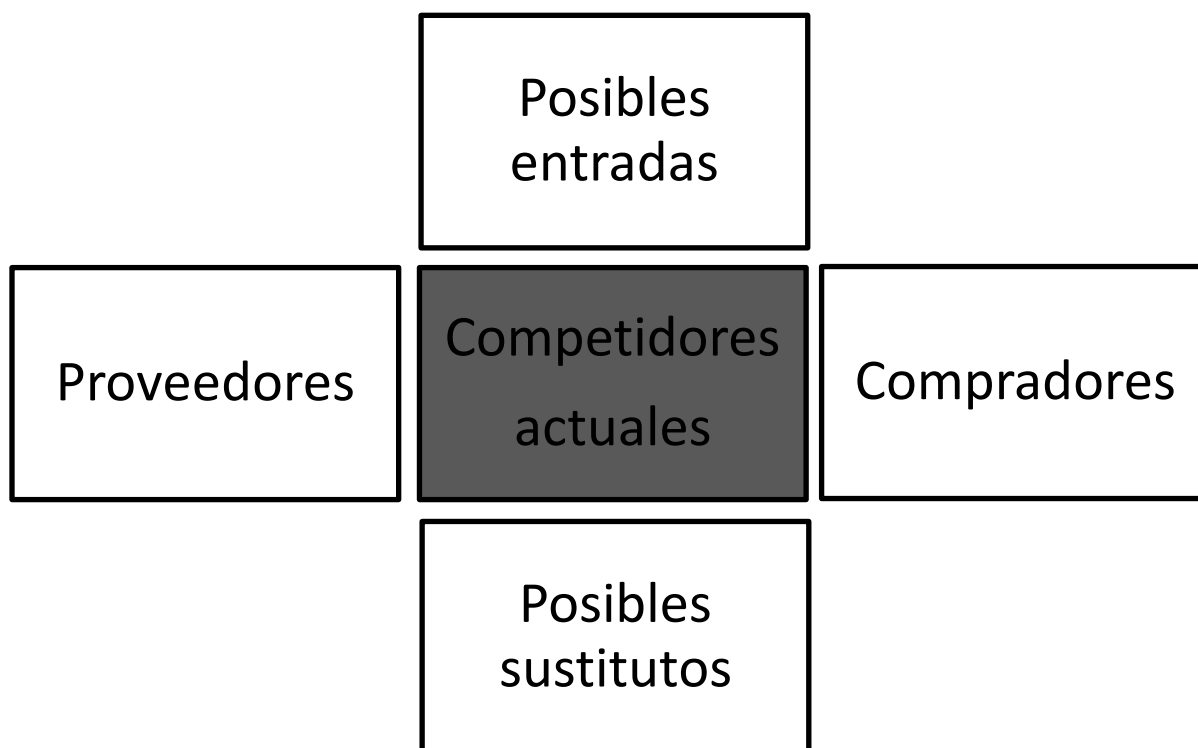
“Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia.”

(Betancourt, Las cinco fuerzas competitivas, 2014).

Parte del proceso desarrollado, se entra a mirar la posición de la Diócesis de Cartago, mediante métodos como la observación e información secundaria como lo son las páginas web, se quiere medir cada uno de los factores del entorno que la rodea y de esta manera analizar cada una de sus amenazas y oportunidades, de igual manera descubrir los posibles competidores, aunque siendo institución y por su larga trayectoria a través de la historia la Diócesis o instituciones eclesiásticas, se ha visto que no se encuentran una competición directa.

Por consiguiente, se presenta los resultados arrojados al aplicar cada una de las 5 fuerzas, donde se observa cuáles son sus posibles amenazas y las mejores oportunidades para la Diócesis de Cartago.

La rivalidad entre los competidores.



Gráfica 8.
Rivalidad entre los competidores.

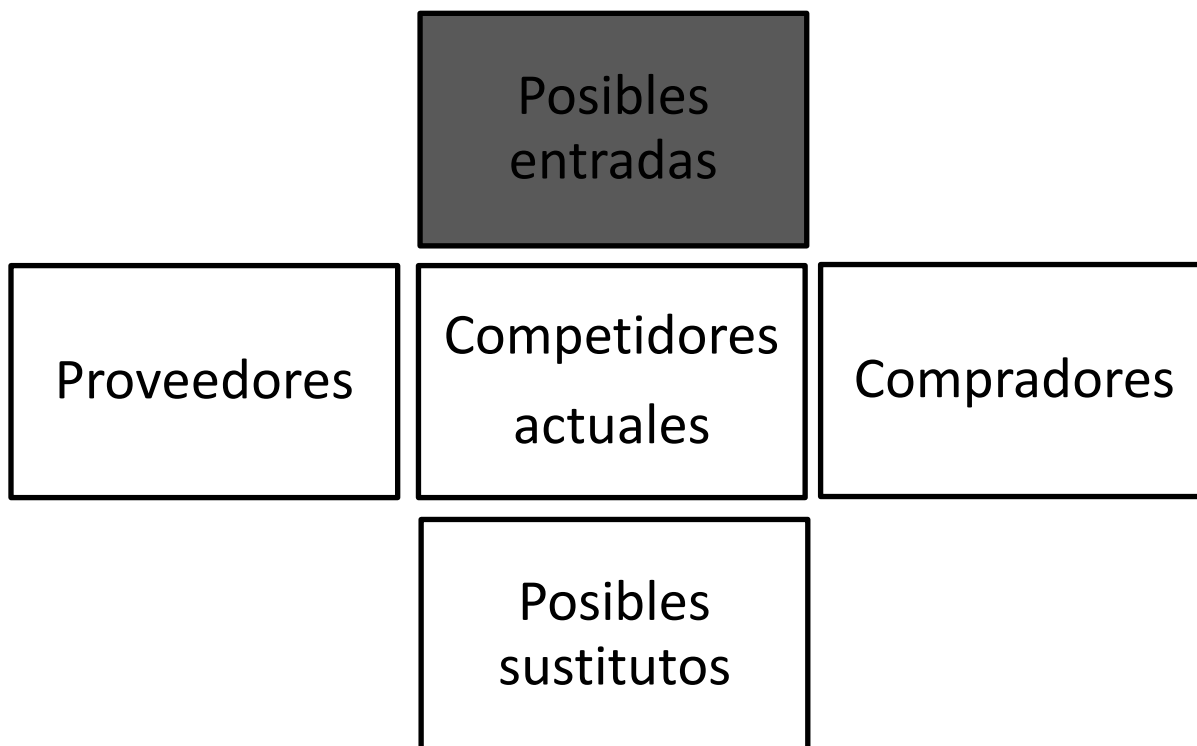
Fuente: Elaboración propia. Basado del libro de Benjamín Betancourt, análisis sectorial y competitividad.

La institución de la Diócesis de Cartago comprende un gran territorio ya que va desde el municipio del Águila hasta los municipios de Bolívar y Zarzal (ilustración 2), a esto va que entre sus posibles competidores sean otras denominaciones religiosas, pero no una competencia directa; si se mira más a fondo cada una de estas congregaciones se encuentran ubicadas en sitios como garajes o bodegas, los cuales renta o son parte de su casa para reunir a sus feligreses y atraer a otros a ser parte de la misma.

Cabe resaltar que “Las principales religiones en Colombia son el catolicismo (87,3%), el protestantismo o Evangélicos (11,5%) y grandes conglomerados de miembros de La Iglesia de

Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, Adventistas del Séptimo día, judíos, Musulmanes, entre otros” (diplomática, s.f.), con base en estos dato, se entiende que la mayoría de las personas del territorio colombiano son católicos, por ende, la mayoría de los recursos le entran directamente a las Diócesis o iglesias, aumentado exponencialmente sus ingresos y el resto es destinadas a las demás religiones ya mencionadas.

Ahora bien, en la región que comprende la Diócesis de Cartago se pueden encontrar organizaciones religiosas como lo son las comunidades de carácter evangélico, testigos de jehová y otros cultos de mínima participación, y entre las organizaciones no religiosas, pero que cumplen funciones iguales o asimiladas a la entidad del objeto de estudio, están las notarías, cuya relación es similar a lo que son las ceremonias de unión. Pero en si todas estas organizaciones religiosas o no religiosas siguen representando un bajo índice respecto a la cantidad de personas que hacen uso del servicio que ofrece la Diócesis de Cartago.

Ingreso de nuevas empresas al sector.

Gráfica 9.

Ingreso de nuevas empresas.

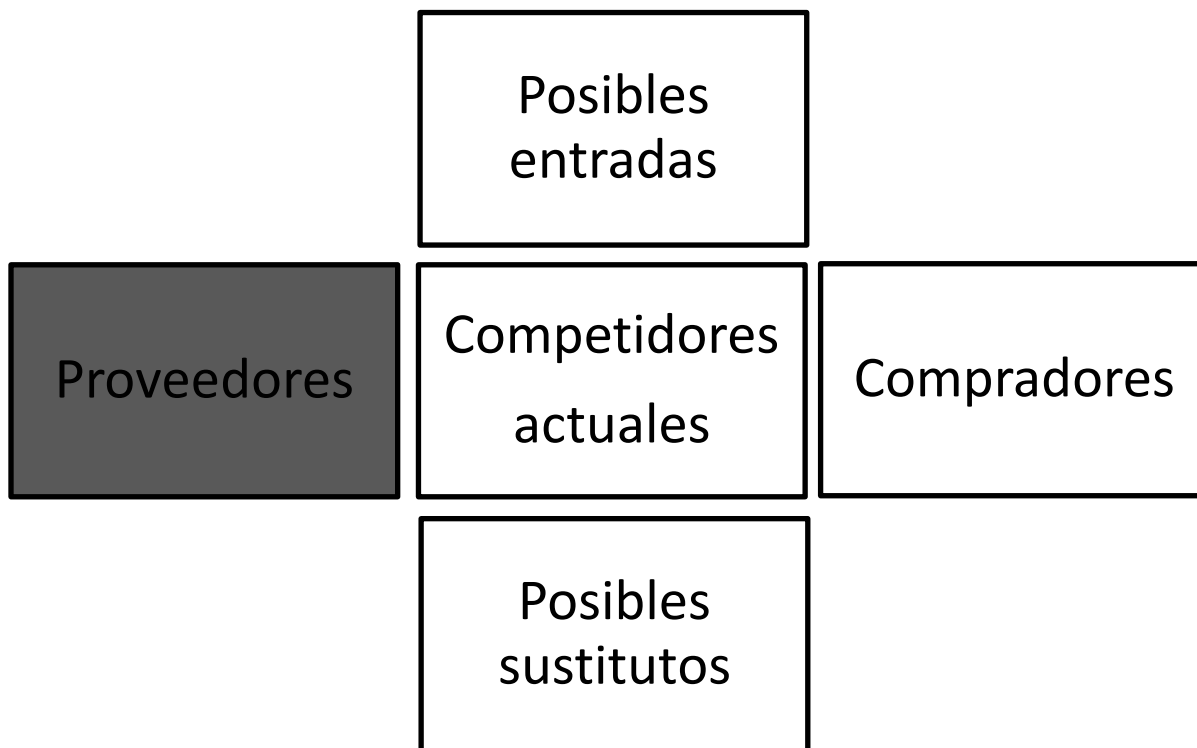
Fuente: Elaboración propia. Basado del libro de Benjamín Betancourt, análisis sectorial y competitividad.

En Colombia se encuentran distintas comunidades que profesan una religión ajena a la católica y organizaciones gubernamentales como lo son las notarías, que en sus funciones presta un servicio similar a los que ofrece las Diócesis del territorio colombiano.

En la región que comprende la Diócesis de Cartago, se pueden evidenciar de igual manera comunidades y entidades gubernamentales que prestan servicios similares, por esto las organizaciones que entren, llegan a competir con organizaciones o instituciones que ya están bien estructuradas a lo que se refiere a la prestación de un servicio social, ahora bien, si decidieran ser parte de lo que es ser una entidad religiosa en la ciudad de Cartago, representarían

una mínima parte en correlación a lo que es la Diócesis de Cartago y las parroquias que se encuentran en cada uno de los municipios que hacen parte de esta.

Poder de negociación de los proveedores.



Gráfica 10.

Poder de negociación de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia. Basado del libro de Benjamín Betancourt, análisis sectorial y competitividad.

En toda organización el poder que tiene los proveedores es algo indispensable, ya que la empresa depende de ellos para la realización de sus productos o servicios, pues al no haber alguien que los provea, no tendrán inventarios y a su vez no tendrán como suplir las necesidades del mercado.

En la Diócesis de Cartago, la mayoría de los proveedores hacen parte de esta institución, en relación a lo que son hostias (estas hacen parte de las eucaristías) y el vino, son distribuidas

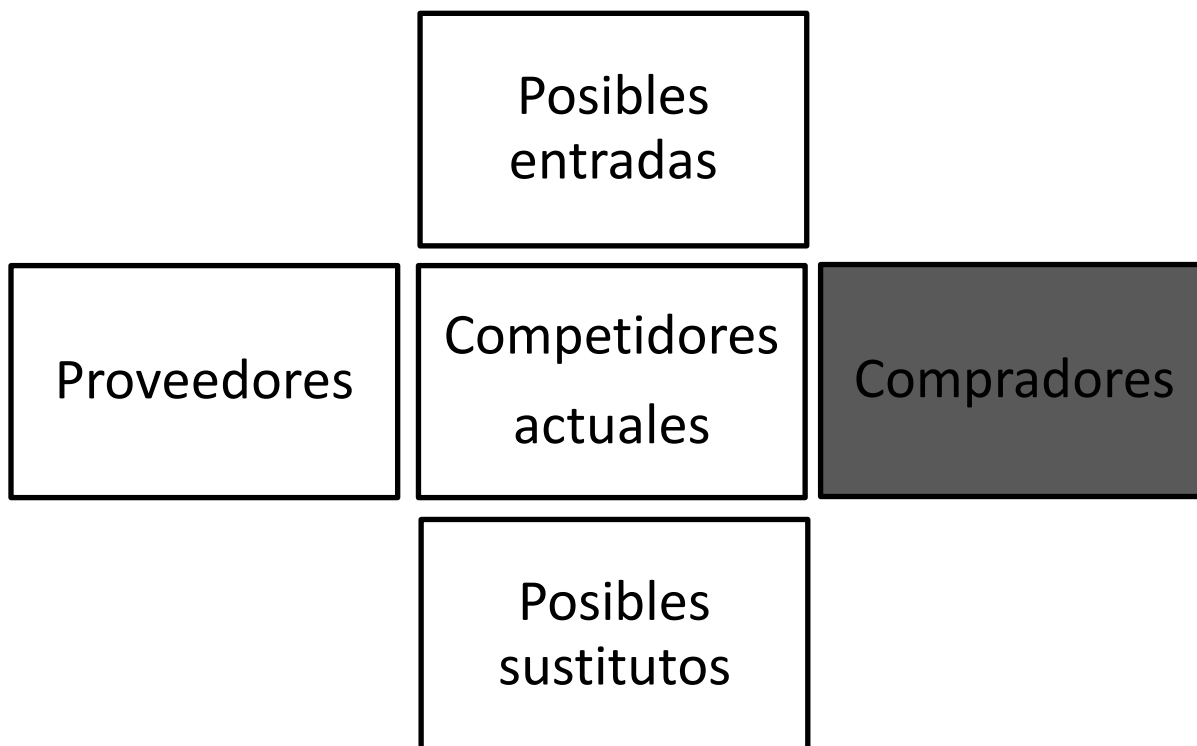
por las mojas del monasterio de Ntra. Señora de la Inmaculada Concepción de la ciudad y a su vez estos recursos son distribuidos a las parroquias que hacen parte de la Diócesis, por consiguiente, no representa una amenaza y son una gran ayuda, ya que no tienen que buscar proveedores nuevos, no tienen que pelear por precios justos y por último, los recursos siempre van a estar.

Por otra parte, lo que son papelería, recursos catequísticos y recursos para la elaboración de certificados son distribuidos por una editorial, lo cual, son para el cumplimiento de sus deberes, en este sentido puede haber competencia, pero es algo regular de cualquier empresa el tema de papelería o recursos que sean propios de ella, tampoco representa una gran amenaza, pues todo lo que se necesite es de uso diario o eventual, como lo son catecismos o novenas para la entrega a sus feligreses.

Por lo tanto, las cargas de los proveedores de la Diócesis son mínimas para el cumplimiento de las labores o estas hacen parte de la misma comunidad religiosa, dejado a un lado que se tenga que negociar fuertemente con ellas o que se tenga que estar buscando distribuidores favorables para cumplir con su labor.

En cuanto a la comunidad que hace parte de la Ciudad de Cartago, la mayoría de ellos por cultura o tradición siguen demandando los servicios de la Diócesis, ya que la mayoría relacionan las actividades como una práctica que es necesaria para sus creencias.

Poder de negociación de los compradores.



Gráfica 11.

Poder de negociación de los compradores.

Fuente: Elaboración propia. Basado del libro de Benjamín Betancourt, análisis sectorial y competitividad.

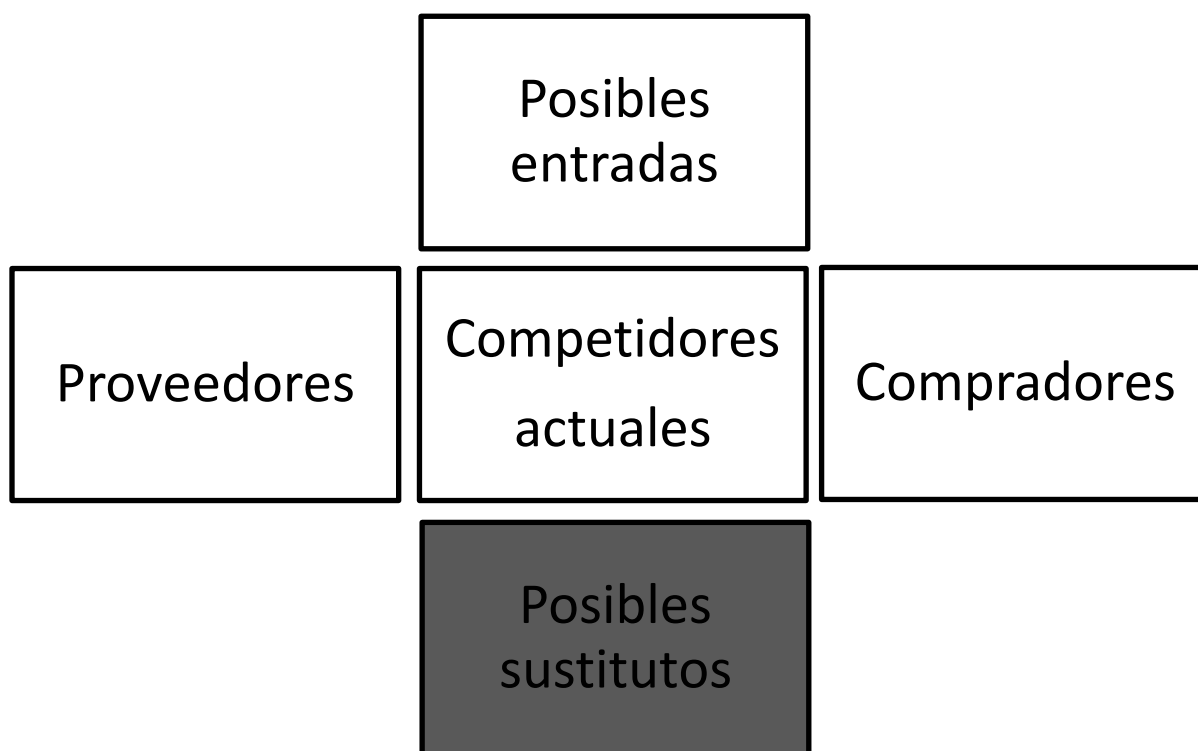
Sin duda en cada organización el poder de los compradores es algo que es importante, ya que ellos son la base del mercado y uno de los principales ingresos de las empresas, por ende, son los pilares del éxito de estas.

En este caso, la mayoría de los compradores de la institución de la Diócesis de Cartago, son las mismas iglesias que la componen, ya que esta abastece a cada una con los recursos que lleguen a necesitar, por ende, son clientes que siempre van hacer parte de la Diócesis. Ahora bien, la otra parte de sus compradores son las personas de la comunidad que van en busca de sus servicios como lo son: actas de matrimonio, actas de nulidades, certificados de bautismo y

materiales religiosos, estos son servicios que solo la diócesis o las iglesias que la componen pueden darle a cada una de estas personas, en ese sentido, son servicios que ninguna otra empresa puede ofrecer.

Además, los servicios que presta la diócesis de Cartago o las iglesias que la componen, llevan décadas ofreciéndolas, por lo cual, la misma comunidad ya conoce a donde ir por estos servicios.

Amenaza de sustitutos.



Gráfica 12.
Amenaza de sustitutos.

Fuente: Elaboración propia. Basado del libro de Benjamín Betancourt, análisis sectorial y competitividad.

Como se recalcó anteriormente “Las principales religiones en Colombia son el catolicismo (87,3%), el protestantismo o Evangélicos (11,5%) y grandes conglomerados de miembros de La

Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, Adventistas del Séptimo día, judíos, Musulmanes, entre otros” (diplomática, s.f.), esto da a entender, que la institución de la Diócesis de Cartago, frente a la amenaza de productos sustitutos no se ve muy afectada, ya que la mayoría de su población es católica y por ende solo buscaran productos o servicios de las parroquias que la componen o directamente la curia episcopal ofrece, de igual manera, servicios como la entrega de certificados o de ceremonias religiosas u otros servicios que ofrezcan aparte, aunque los demás cultos también se dediquen a esta práctica, no deja de representar una mínima parte de la población de Cartago.

En otras instancias, las entidades notariales, pueden ofrecer parte de los servicios que ofrece la Diócesis, ya que ellos pueden celebrar ceremonias de unión y hacen oficial el bautismo ante el gobierno, de cierta forma es una manera de realizar una actividad por fuera de lo que representa la iglesia católica y cada una de sus actividades; hay que recalcar que las personas que hacen parte de este tipo de práctica por fuera de lo que puede ser las actividades de una religión o culto son pocas o prefieren hacer ese tipo de ceremonias de unión para no perder la oportunidad de poderlo hacer por parte de su inclinación religiosa.

6.4 Análisis del sector para reconocimiento de perfil competitivo

En procura de reconocer y dimensionar los alcances de la organización en su entorno y por el mismo el presente ítem procura la realización del paralelo competitivo de la diócesis de Cartago en relación con su entorno: como ente de una particular vocación, se hace complejo hacer un paralelo desde los resultados, por ende, éstos se ha hecho desde la dinámica administrativa y el funcionamiento organizacional.

Los factores del clave del éxito, están ubicados en la primera columna de la matriz del perfil competitivo, la columna peso, se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%, la columna valor, corresponde a la calificación que los analistas les dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 expresa el mejor desempeño de la organización en ese factor. La columna del valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.

Tabla 13
Matriz del perfil competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO		DIOCESIS DE CARTAGO		DIÒCESIS DE ARMENIA		DIÒCESIS DE BUGA		DIÒCESIS DE PEREIRA		
FACTORES	PESO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Organización / Estructura	30%	30%	3	0,9	4,26	1,28	3,5	1,05	4,2	1,26
Servicio al Cliente.	15%	15%	3	0,45	4,1	0,615	4,1	0,615	4,9	0,735
Cultura de Calidad	10%	10%	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1
Trayectoria	10%	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Desarrollo Tecnológico	15%	15%	1	0,15	1,25	0,19	0	0	2,5	0,375
Rentabilidad	20%	20%	5	1	5	1	5	1	5	1
TOTAL	100%	100%		3		3,58		3,265		3,97

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la matriz de perfil competitivo se puede analizar la diferencia que hay entre cada una de las empresas, organizaciones o instituciones con el fin de entrar a mejorar todo tipo de falencias que estas tengan con relación a la empresa competidora.

En este caso las empresas a comparar son la Diócesis de Cartago y las Diócesis que limitan con esta, teniendo en cuenta factores o variables como: organización y estructura, servicio al cliente, cultura de calidad, trayectoria, desarrollo tecnológico y rentabilidad, con el fin de identificar sus diferencias.

Factores como el servicio, relacionan que tanto como la Diócesis de Pereira, Buga y Armenia demuestra tener más fuerza que la Diócesis de Cartago, esto se puede deber a la organización interna que tenga cada una, a la forma como el personal está capacitado para responder a las necesidades del cliente y la atención al momento de prestar un servicio, entre otras falencias.

La rentabilidad y la trayectoria, en sí, es un factor importante, ya que esta demuestra que tan fuerte es una organización, pues representa que las personas conocen, su ubicación, el impacto que genera en la comunidad y sobre todo la actividad comercial a la cual cada una está enfocada. Con referencia a la Diócesis de Cartago, esta demuestra tener la misma rentabilidad y presencia en relación con las Diócesis que limitan con ella; pues al ser instituciones religiosas estas perduran a través de los años, generando en si una mayor trayectoria y reconocimiento de la comunidad que hacen parte de éstas.

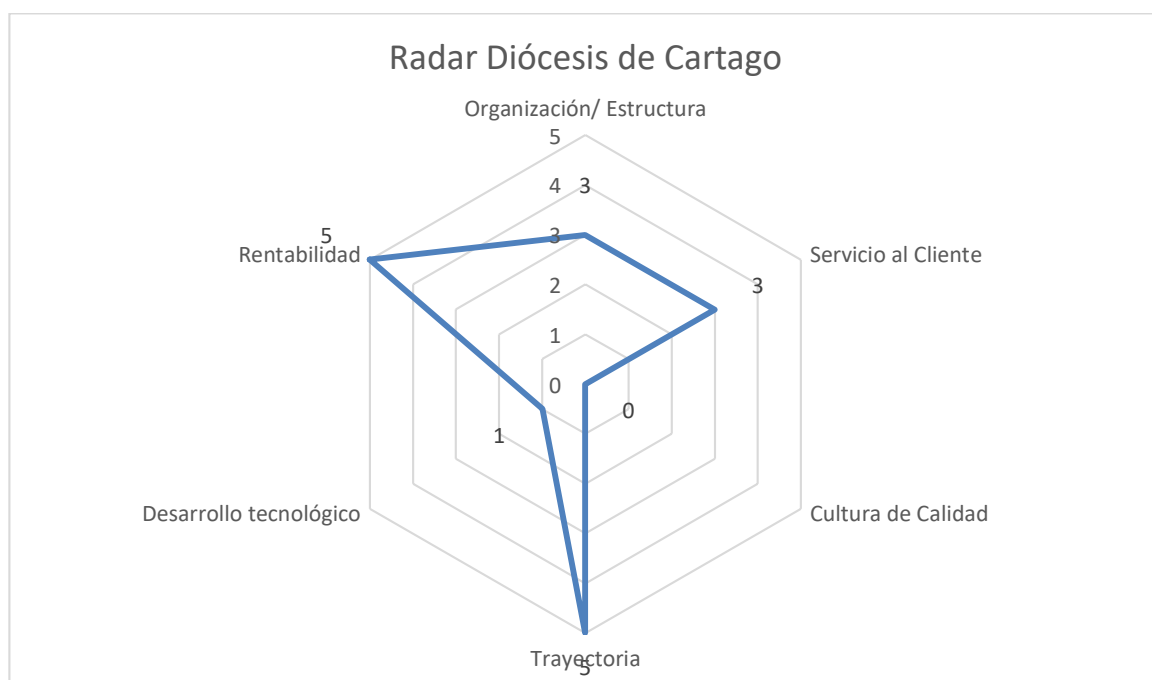
Otro de los factores que hacen una gran diferencia entre la Diócesis de Cartago y las Diócesis limítrofes, es el desarrollo tecnológico y la organización, en factor de organización se encuentran un mejor desarrollo en la Diócesis de Pereira, Buga y Armenia, esto se puede deber a que sea invertido más tiempo y recursos para la mejora en la organización y en la estructura que les ayude a que su personal mejore sus capacidades para el cumplimiento de cada uno de los objetivos que se plantean.

En el desarrollo tecnológico todas las Diócesis se encuentran con una baja calificación, esto se puede deber a que cada una de ellas, no ven relevante el uso de nuevas tecnologías para el cumplimiento de sus deberes como entidades religiosas enfocándose más en sus labores sociales como institución y apoyo a la comunidad.

En este paralelo se puede considerar que en efecto la diócesis de Cartago es un ente capaz de prestar servicios tal vez de manera eficaz, más para su eficiencia resulta sumamente difícil poder hacerse optimo en el servicio con flaquezas procedimentales como se le están reconociendo.

6.4.1 Benchmarking.

Para la realización del Benchmarking, se hizo una comparación con las Diócesis que limitan con la Diócesis de Cartago con el fin de ver la diferencia que existe entre su nivel administrativo y el servicio al cliente en comparación con la Diócesis de Cartago, el cual se ven falencias y por lo cual se busca mejorar, de tal manera que se pueda sacar lo más relevante y dar a entender la importancia de implementar un manual de funciones para los empleados que trabajan en ella, logrando así que aumente la eficiencia y sigan mejorando, para esto se utiliza el método de análisis de benchmarking mediante la matriz de perfil competitivo MPC y radares de valor que mostraremos a continuación.



Gráfica 13.

Radar Diócesis de Cartago

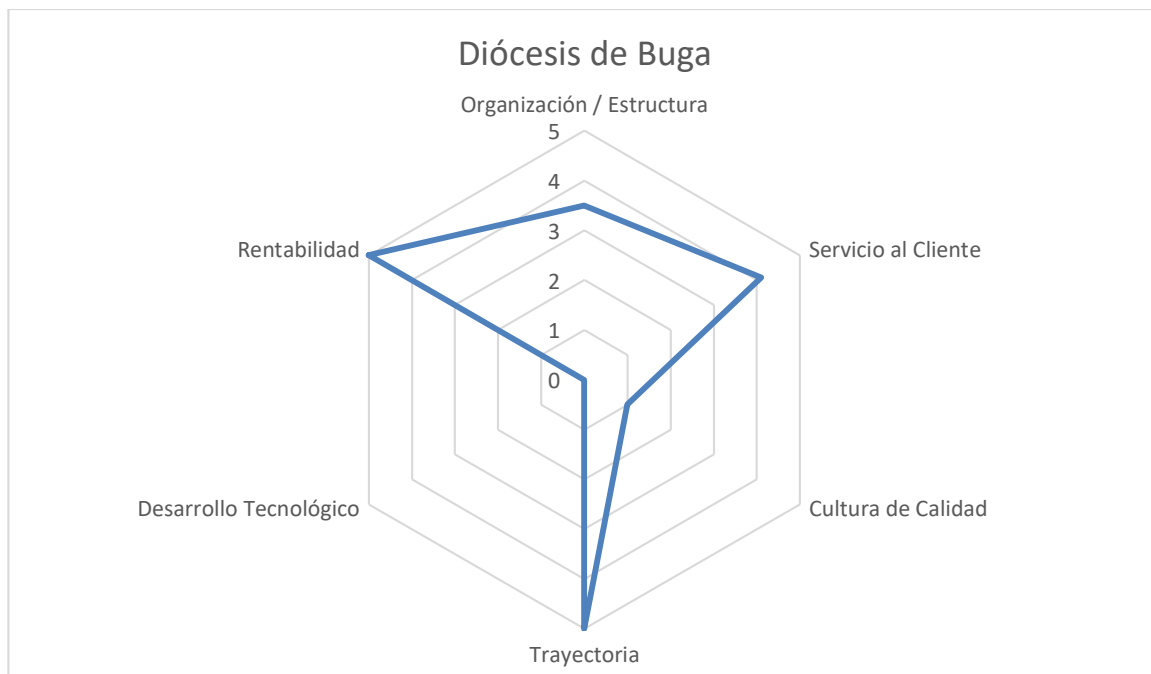
Fuente: Autoría propia.

La Diócesis de Cartago tiene, según la tabla de competitividad un excelente desempeño en factores como trayectoria dentro de la región, ya que se encuentra ubicado en toda la ciudad de Cartago y en más de 16 municipios alrededor del norte del valle, creando una fuerte presencia

tanto en el sector religioso, social, como en el de la educación teniendo como centro de administración a la curia episcopal, por ende su trayectoria tiene un valor de 5 ya que por más de medio siglo se encuentra posicionada como una institución de alto prestigio en toda la comunidad. Tiene un desempeño de 3 en cuanto a la calidad en el servicio, aunque conoce bien a sus clientes, y define claramente cuál es su segmento objetivo dentro de la región para satisfacer mayormente sus necesidades, el no tener un manual de funciones puede limitar el servicio que ofrecen y no alcanzar su máximo potencial en tanto en calidad como en eficiencia.

Su rentabilidad posee un valor de 5 dentro del cuadro de matriz competitivo debido a que posee los recursos económicos para suplir los costos de sostenimiento y para inversión.

En su factor de cultura de calidad tiene una gran falencia, debido a que no tienen presente este factor y necesitan empezar a darle una gran mejora. La Diócesis tiene la conciencia de prestar su servicio de la mejor manera, los procesos se realizan de forma informal y por así decirlo de manera empírica. El desarrollo tecnológico la matriz muestra que su nivel es de 1, como en la cultura de calidad, tienen ciertos recursos tecnológicos que les facilitan su trabajo, muchos de sus procesos siguen siendo manuales o simplemente no utilizan los recursos tecnológicos que poseen de manera asertiva. En cuanto a organización, se le dio un valor aceptable ya que trabajan sin manuales de funciones dentro de sus actividades.



Gráfica 14.
Radar de valor Diócesis de Buga.

Fuente: Autoría propia

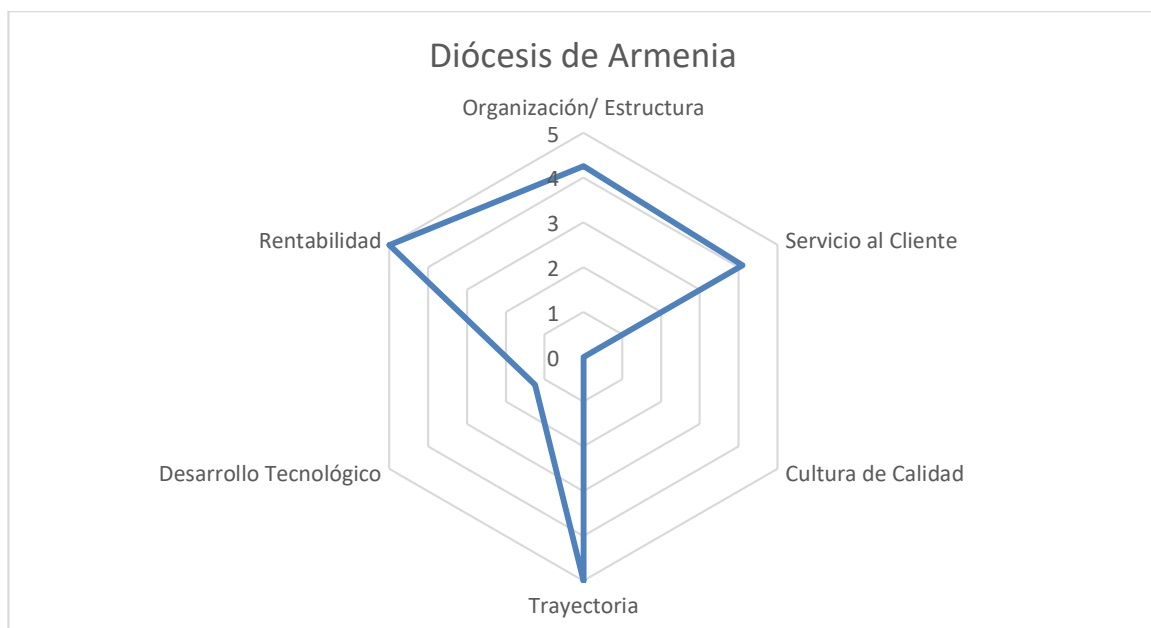
Ubicada en la ciudad de Buga, la Diócesis controla nueve cabeceras municipales dentro del departamento del valle del cauca. Según a matriz de perfil competitivo, al igual que la Diócesis de Cartago, estas tienen falencias o hasta información nula de lo que representa la cultura de calidad y el desarrollo tecnológico. En el desarrollo tecnológico no cuentan con software que los ayuden a mejorar su servicio o los mismos procesos que se realizan de manera interna dentro de la institución, de igual forma su cultura de calidad es baja por lo que puede generar problemas a la hora de prestar un servicio e incluso en los trabajadores.

Los factores como la trayectoria y rentabilidad en cada una de las diócesis van muy de la mano y cuentan con la misma calificación en la matriz de perfil competitivos, pues estas han perdurado durante muchos años y muchos de los ciudadanos que vive cerca de una parroquia o de la misma diócesis van conociendo y creando un vínculo que los haga parte de ésta y por ende

les brinde un apoyo tanto emocional, física y monetaria para que sigan realizando labores y prestando un servicio.

En cuanto al organización presenta una calificación de 3.5, esto se puede deber a que la organización de la diócesis no está dirigida a competir con otras entidades religiosas y el conocimiento sea más empírico dirigido a realizar un buen trabajo para cumplir con sus objetivos y en cierto modo a la comunidad que hace parte de esta.

En la diócesis de Buga su servicio al cliente demuestra tener una calificación alta, ya que procuran cubrir todas las necesidades de sus clientes y de igual en la inducción les inculcan tener un buen servicio al cliente. Cuentan con servicio de PQR (peticiones, quejas y reclamos), el cual es dirigido por el Vicario de la diócesis, pero no conocen los procesos o protocolos, lo cual lo hacen de forma empírica con el objetivo de resolver todas las dudas que se tengan y resolver el problema en cuestión.



Gráfica 15
Radial de valor de la Diócesis de Armenia.

Fuente: Autoría propia.

La Diócesis de Armenia cuenta con una estructura el cual les ayuda a prestar un buen servicio y poder manejar cada una de las asignaciones con más facilidad, se enfoca más de acuerdo a toda su actividad dirigida al servicio al cliente que les permite establecer sus funciones y con departamentos organizados donde se realizan las divisiones propias de cada actividad ya que cuentan con 3 pisos (primer piso: recepción y oficina de partidas, en el segundo piso la parte jurídica, tesorería y cancillería y en el tercer piso la parte de la dirección de la diócesis donde se encuentra el obispo y el vicario general). Cuentan con organigramas manuales que permite identificar la cadena de mando, además de manuales de funciones que les permite identificar de manera acertada las actividades propias de cada cargo según su función y jerarquía.

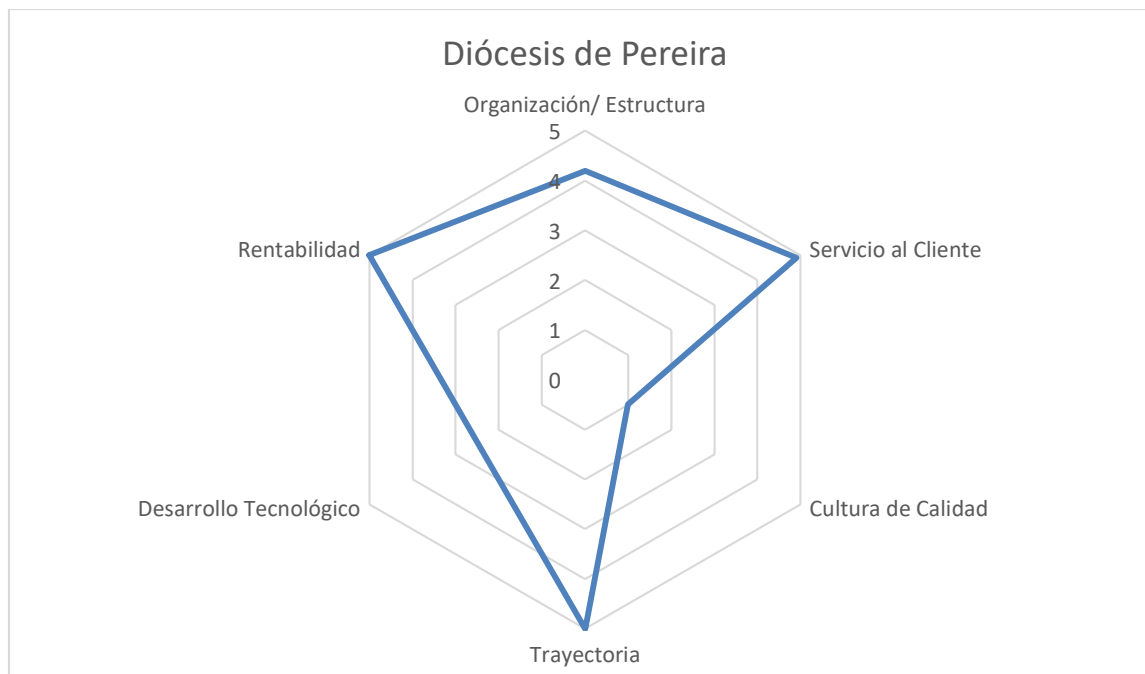
La diócesis de Armenia según la tabla de competitividad en cuanto al servicio al cliente, tiene un valor de 4,1 poniéndolo en una posición sobresaliente gracias a la amabilidad cortesía y servicio, que le dan los trabajadores a los usuarios, por la atención personalizada que trata de tomar en cuenta las necesidades particulares de cada cliente, tiene buenos espacios limpios y con buena higiene, cuenta con sillones cómodos que le brinda al usuario una mayor comodidad además de estacionamiento vehicular que permite una mayor accesibilidad a sus instalaciones, se puede encontrar una falencia en cuanto a la seguridad, ya que aunque posee cámara de vigilancia, no cuenta con un guarda de seguridad y no tienen bien delimitadas y claras las vías de escape en una posible emergencia.

Según la tabla de competitividad, en cuanto a cultura de calidad se le dio un valor de 0 ya que sus funcionarios no poseen las herramientas necesarias que les permitan colaborar con la diócesis para afrontar los retos que se le presenten ya que todavía la institución se ve jerarquizada donde las decisiones las toman los altos directivos, impidiendo la cooperación de sus trabajadores en cuanto a la toma de decisiones.

La diócesis de Armenia según la tabla de competitividad tiene un valor de 5 en su trayectoria, teniendo mayor valor en la tabla ya que lleva más de 67 años al servicio de la comunidad.

En cuanto a desarrollo tecnológico la diócesis cuenta con un valor de 1,25 en el puntaje de la tabla de competitividad ya que aunque cuenta con herramientas físicas de alta calidad y actualizados, no cuentan con un software apropiado que les permita a sus trabajadores estar a la vanguardia y prestar un mejor servicio y con mayor eficiencia a sus usuarios limitándose a los programas propios que tiene el sistema operativo como son Word, Excel y Power Point, la mayoría de sus funciones son hechas de manera manual tanto en la parte documentaria (envío de documentación a los usuarios) como en la parte contable, al igual que en el manejo de la correspondencia.

En la parte de rentabilidad, cuenta con un valor favorable con un 5 en la tabla de competitividad ya que gracias a sus grandes inversiones de capital (terrenos, lotes, locales comerciales propios y de alquiler, ingresos por ventas de materias catequético y litúrgico) logran suplir todos los costos de la organización y con los activos restantes alguien haciendo inversión.



Gráfica 16

Radial de Valor Diócesis de Pereira.

Fuente: Autoría propia

La diócesis de Pereira cuenta con un valor 4,2 en su organización y estructura , pues tiene un desempeño sobresaliente, ya que cuenta con una buena división de las actividades dentro de la organización, cuentan con manuales de funciones que les permiten desempeñar mejor la labor en cada área de trabajo, la curia episcopal está distribuida en una sola planta, y se encuentran distribuidas en razón de áreas funcionales de acuerdo a los perfiles profesionales de cada especialidad (en la entrada se encuentran dos receptionistas; una encargada de recibir todo lo relacionado con correspondencia y la otra encargada del registro de los usuarios y servicio al cliente, seguida de la oficina de catequesis que se encarga de la compra y venta del material catequético de las parroquias de toda la diócesis, seguida por esta se encuentran dos oficinas de partidas que son encargadas de la autenticación de los documentos y declaraciones juramentadas, pasando el pasillo se encuentra la cancillería y la oficina de tesorería, al final del pasillo la oficina del obispo y el vicario general, que son los encargados del direccionamiento de la

diócesis. No tienen un organigrama formal, que les permita a los trabajadores ver su puesto dentro de la jerarquía de la diócesis ni su jefe directo, esto lo saben de manera informal.

En cuanto al servicio al cliente, tiene uno de los mayores puntajes en la tabla con un 4,9, ya que tienen como prioridad procurar la satisfacción del usuario no solo por sus valores morales, sino por la ética profesional, a través de la amabilidad, el respeto la preocupación y la autenticidad, cuentan con pantallas de espera y una máquina que arroja tiquetes que marca el número de atención al usuario mientras aguardan en la sala de espera y es direccionado por medio de las recepcionistas a su respectivo destino, cabe resaltar que mientras los usuarios aguardan hay una persona encargada de ofrecer café o algún refresco; cabe mencionar pues esto le da un valor agregado. Cuenta con lugares espaciosos y bien señalizados que le permite al usuario dirigirse de manera más rápida y segura al área donde necesita llegar, la curia episcopal se encuentra en todo el centro de Pereira en el Parque Simon Bolivar, no cuenta con parqueadero propio y esto dificulta el acceso a esta organización.

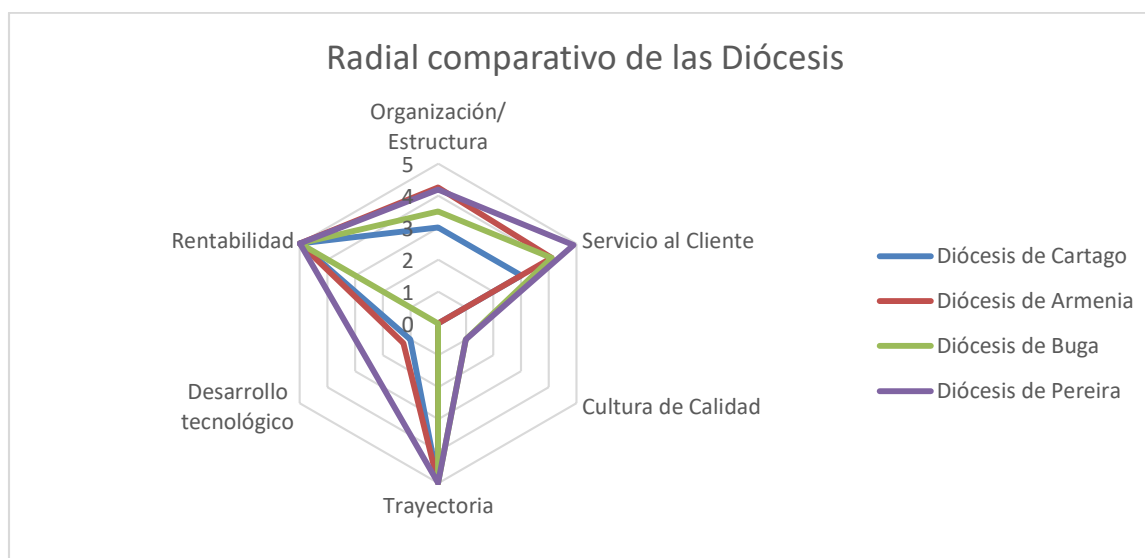
En cuanto a cultura de calidad tiene un valor de 1, relativamente bajo ya que aunque tienen un buen servicio en cuanto a atención al cliente, no cuenta con las herramientas suficientes para verificar o medir en nivel de satisfacción que tienen sus clientes se entiende que tienen una filosofía de trabajo pero no está plasmada de manera formal o no poseen un guía que los dirija hacia lo que deberían ser y no hay alguien que vigile o lidere esta clase de actividades, tampoco tienen reuniones que les permita evaluar su funcionamiento o reuniones formativas que les ayude a tomar conciencia sobre la importancia de la calidad a la hora de prestar su servicio.

En la trayectoria la diócesis de Pereira cuenta con un 5, esta tiene una gran historia ya que tiene más de 67 años prestando su servicio a la comunidad a lo largo del eje cafetero es una

jurisdicción eclesiástica de la Iglesia católica en Colombia, con sede en el municipio del mismo nombre, y hace parte de la provincia eclesiástica de Manizales. La diócesis fue erigida el 17 de diciembre de 1952 por el papa Pío XII. Está conformada por las parroquias existentes en veinte municipios.

En el valor dado según su desarrollo tecnológico podemos encontrar un 2,5 en la tabla, cuentan con equipos de oficina relativamente nuevos, tienen un software que les facilita la atención del público, mediante una máquina de fichas que pone el número de atención, cuentan con un software contable que les permite agilizar con las cuentas de la diócesis y de las parroquias que están dentro de su jurisdicción.

La rentabilidad está en un valor de 5 ya que hacen inversiones de capital en terrenos, cuentan con locales de arrendamientos, a lo largo de la diócesis cuentan con universidades y colegios que les permiten aumentar sus activos, además de las ventas en cuestión de documentación y material litúrgico y catequético.



Gráfica 17

Radial comparativo de las Diócesis.

Fuente: Autoría propia.

Cada uno de estos factores analizados en el benchmarking, muestran cómo está la Diócesis de Cartago a diferencia de las demás que limitan a esta. Se puede observar que cada una de las Diócesis limítrofes se encuentran mejor sustentadas u organizadas y por ende los servicios que se ofrecen a la comunidad se realizan con mayor eficiencia tanto en la solución de problemas como en el desarrollo de las actividades diarias.

Se muestra que, a nivel de organización y estructura, aunque diócesis de Cartago los valores son mínimos a comparación de las identificadas demuestra que tiene falencias y factores a mejorar por lo cual la necesidad de empezar con su organización en un manual de funciones que sea el principio de la construcción de una institución con mejores cimientos. En la estructura se encuentran sus oficinas ubicadas en un espacio propio y señalizadas para que el cliente llegue directamente a lo que necesita, de igual forma se encuentran estructuradas las Diócesis de Buga, Armenia y Pereira.

El servicio al cliente, cada una de las Diócesis consultadas se encuentra que la de la ciudad de Cartago es mucho menor y por lo que se busca mejorar, al realizar un manual de funciones de manera que se limiten los cargo, se elimine la dualidad de funciones y los trabajadores estén mejor capacitados para la realización de sus funciones para poder mejorar su servicio.

En el desarrollo tecnológico y cultura de calidad, se encuentra que las diócesis que se encuentran la matriz de perfil competitivo, todas tienen falencias o hasta conocimiento nulo sobre estos dos factores y por lo cual constituye un problema en asuntos como, la recopilación de datos, en almacenamiento de datos, en la calidad del servicio que se debe otorgar al cliente y demás factores amarrados a la tecnología y a la calidad.

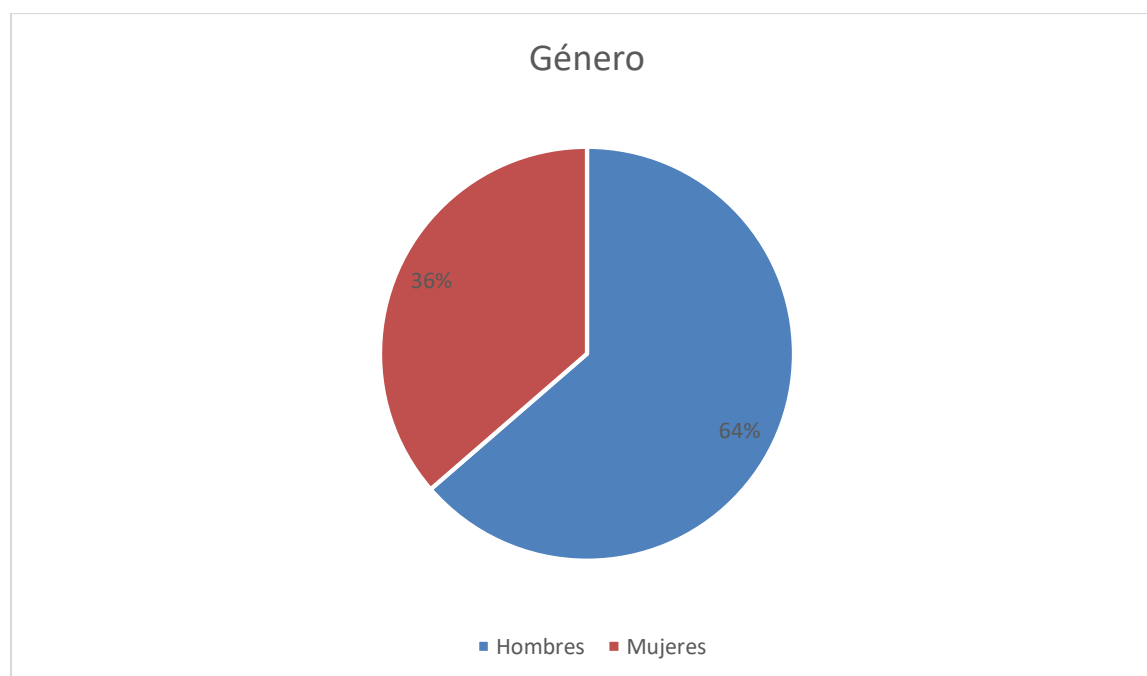
Por último, la rentabilidad y la trayectoria que tiene cada una de las diócesis, se muestra que tienen un alto puntaje, pues esto se debe a su trayectoria a través de la historia y a que la mayoría de los colombianos optan por ser parte de ésta religión, dándoles un sustento por medio de diezmos que les permite realizar inversiones o mejoramientos no solo a curia episcopal, si no a las demás parroquias que hacen parte de cada una de las diócesis y estas a su vez realizan inversiones en terrenos, bancarios y demás, que les ayuden a su sostenimiento.

7 Manual de funciones

Los manuales de funciones son documentos que les ayuda a las empresas el determinar cada una de las funciones que debe desarrollar el empleado. Para descubrir la viabilidad de estos manuales se desarrolló una encuesta que nos ayudara a determinar en qué punto se encontraba la Diócesis de Cartago tanto en organización como en su estructura organizacional.

7.1 Encuestas.

A continuación, se muestra un análisis de las encuestas realizadas a los empleados de la curia episcopal de la Diócesis de Cartago, la cual arrojó los siguientes datos.



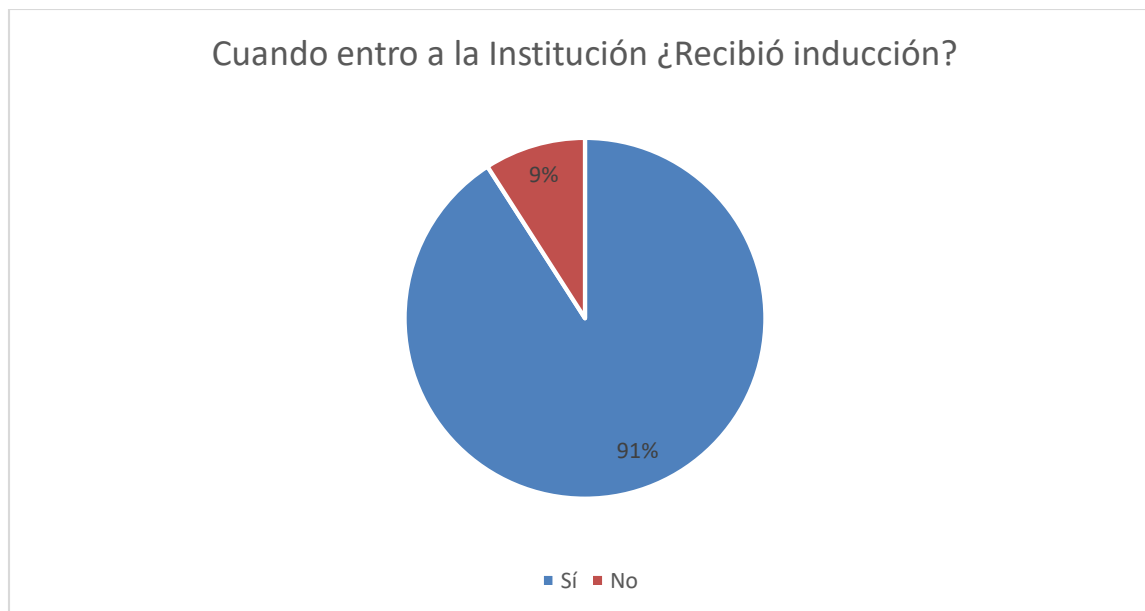
Gráfica 18

Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle

En esta gráfica se analiza cómo está formado el equipo de trabajo de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, en donde el 36% corresponde al género femenino y el 64% de la población encuestada predomina el género masculino. La diócesis de Cartago es una entidad

religiosa y se encarga de las labores que tienen que ver con las mismas, por lo cual, la mayoría de sus colaboradores son sacerdotes, los cuales se forman para cumplir dicho rol religioso y por lo tanto pueden ejercer cargos dentro de Diócesis.



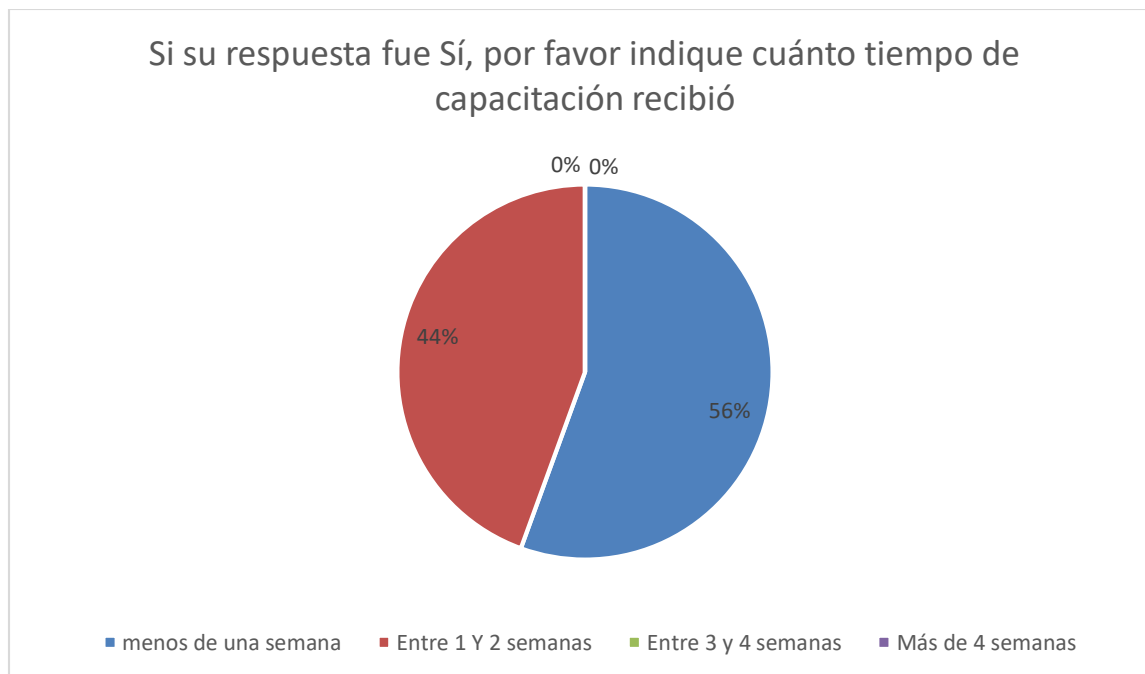
Gráfica 19

Quando entró a la Institución ¿Recibió inducción?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la Carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle

En esta gráfica se muestra que el 91% de los empleados encuestados en la curia episcopal de la Diócesis de Cartago han recibido inducción para ocupar el cargo en el cual fueron asignados y el 9% restante no lo han recibido o son personal que son reubicado de otras Diócesis del territorio colombiano.

Partiendo de la gráfica se puede analizar que la Curia Episcopal, se preocupa en gran medida de que sus empleados cuenten con el tiempo necesario para adaptación y aprendizaje de los puestos que tiene dentro de su administración, dándoles inducciones para el cargo que van a desempeñar, la manera en cómo se debe realizar y las funciones a desempeñar, enseñándoles de una forma verbal o bajo la experiencia de como lo ha realizado las personas que han ocupado ese cargo, después están los que no se le dieron inducción, esto puede radicar en que como ocupan cargos simples no es necesario, aunque deberían de dárseles inducción al cargo.

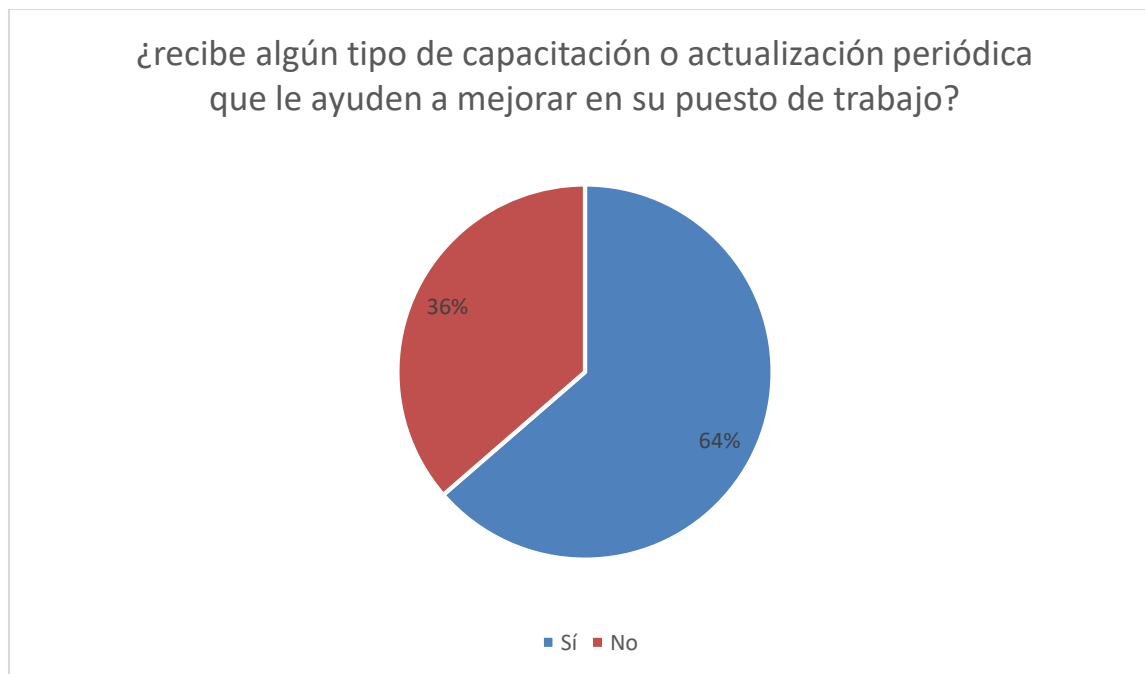


Gráfica 20

Si su respuesta fue Sí, por favor indique cuánto tiempo de capacitación recibió

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

Se muestra que el 56% de los empleados de la curia episcopal, cumplen con una inducción de entre 1 y 2 semanas y el 44% realiza la inducción en una semana, el tiempo de inducción de cada uno de los empleados varía dependiendo el cargo ya que algunos pueden ser más demandantes que otro y por lo cual es se debe poner más atención, ya que no es lo mismo inducir a una persona que hace el rol de secretaria que uno persona que tiene estar encargada de temas judiciales o de la tesorería de la institución, por lo cual se puede decir que el tiempo de inducción de una persona a otra depende del cargo que desempeña, sin dejar a un lado que no es porque sea más importante si no porque demanda más trabajo y más tiempo.

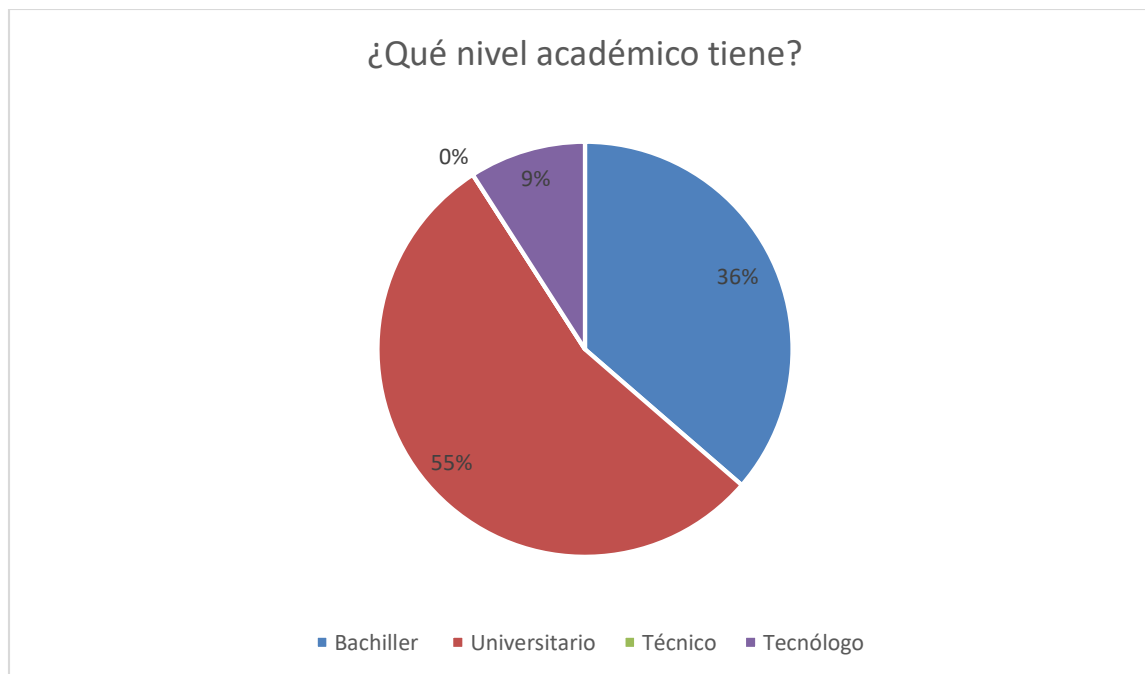


Gráfica 21

¿recibe algún tipo de capacitación o actualización periódica que le ayuden a mejorar en su puesto de trabajo?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

El porcentaje de las personas que reciben capacitaciones periódicas de un 64% y de las que no son un 36%, por lo cual, se puede decir que la mayoría de los empleados están preparados para cualquier eventualidad que se presente en su puesto de trabajo y con relación a sus clientes pueden prestar un buen servicio, el personal restante los cuales no reciben estas capacitaciones periódicas pueden caer en errores insignificantes como errores que les pueda costar el trabajo y de alguna forma estancar su carrera dentro de la institución, en cuyo caso se puede decir que son cargo simple y que no denotan mayor demanda por parte de la Diócesis y por lo cual piensen que no es necesario.



Gráfica 22

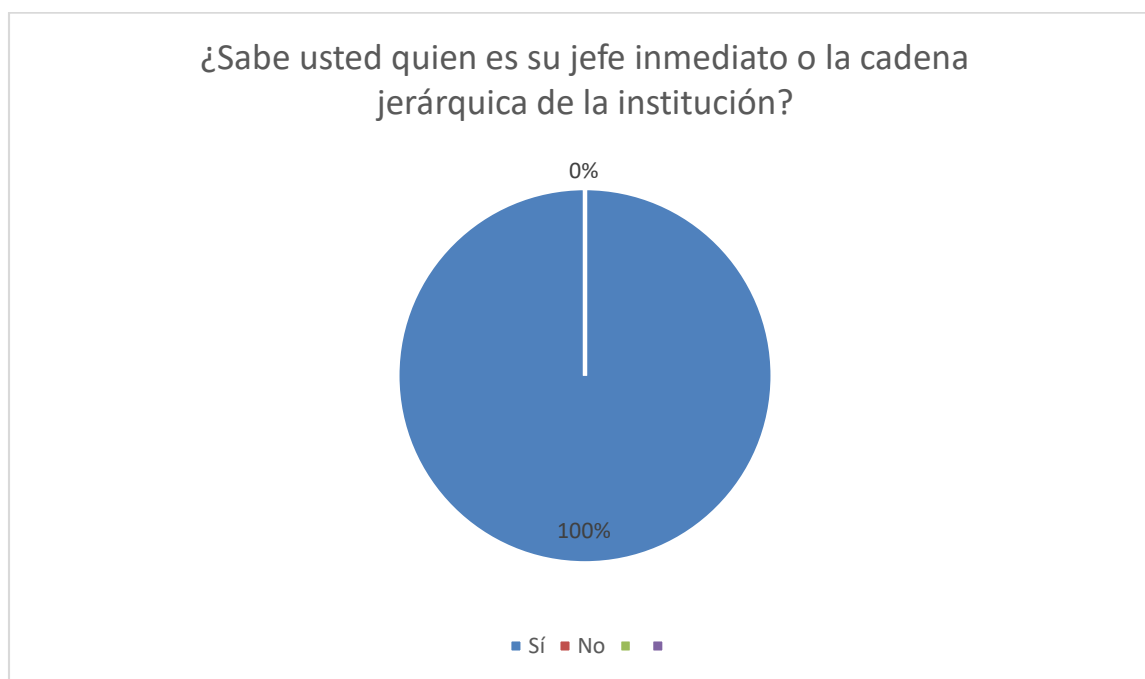
¿Qué nivel académico tiene?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

En la figura 4 se puede observar el nivel académico que tienen los colaboradores de la Diócesis de Cartago que desempeñan diferentes funciones dentro de su área de trabajo, se encuentra que el 9% de sus trabajadores cuentan con un nivel académico dentro del área de las tecnologías, un 36% solo tienen su bachillerato y el mayor porcentaje con un 55% cuentan con un nivel profesional.

La Diócesis de Cartago cuenta con personal el cual se enfocó en áreas contables, derechos canónicos y leyes ordinarias, por parte de los sacerdotes y laicos, pues muchos de los cargos necesitan tener este tipo de estudios para poder ser desempeñados, esto referentes al personal que cuentan con estudios profesionales; para las personas que tienen una tecnología, estas ocupan puestos como asistentes o recepcionistas, ya que les ayuda a desempeñar su cargo y

tienen en si un estudio que les ayuda como base y por ultimo las personas que solo ocupan un bachillerato hacen tareas simples para el desarrollo de las actividades y ayudan a sus compañero. Por ende, se podría entender que cada una de las personas que están en la Diócesis de Cartago, cumple con los estudios necesarios para el desarrolla de cada una de las actividades que demande la institución.



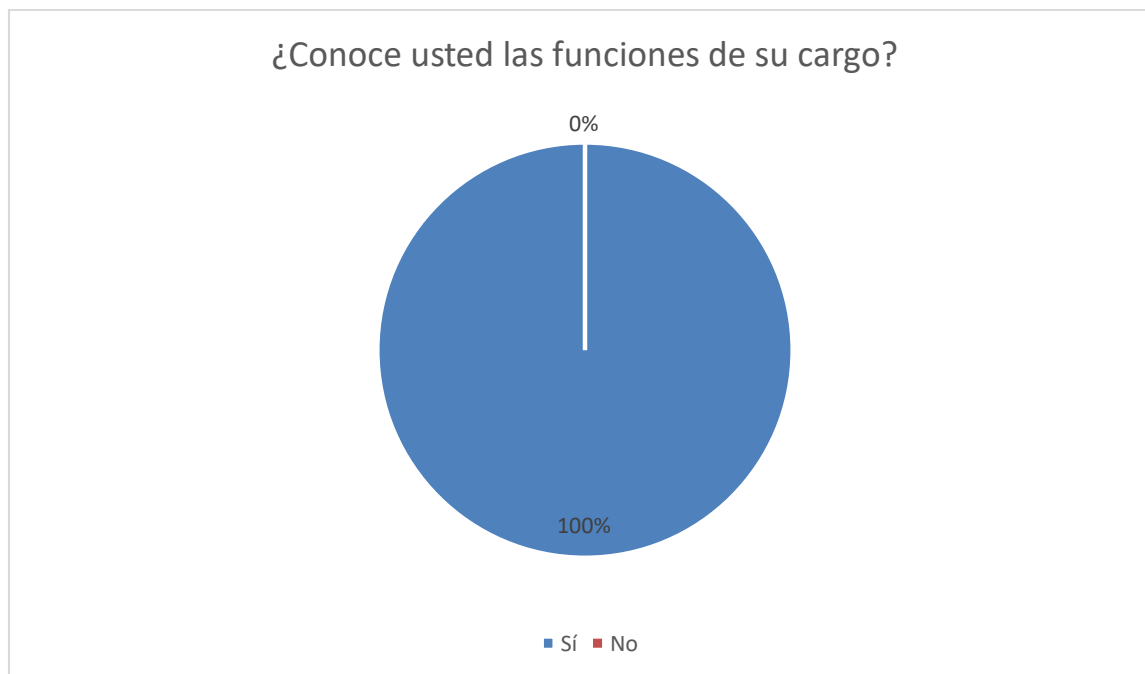
Gráfica 23

¿Sabe usted quien es su jefe inmediato o la cadena jerárquica de la institución?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

En esta figura se muestra el conocimiento que tienen los empleados respecto a su jefe inmediato o a la cadena jerárquica de la institución en donde la totalidad de las personas; el 100% encuestadas marcaron con un sí. Analizando más detalladamente la imagen se puede decir que los funcionarios tienen conocimiento informal de la cadena de mando dentro de la Curia

Episcopal, informal porque no cuentan con un organigrama específico que les permita ver más detallada y formalmente la jerarquía.

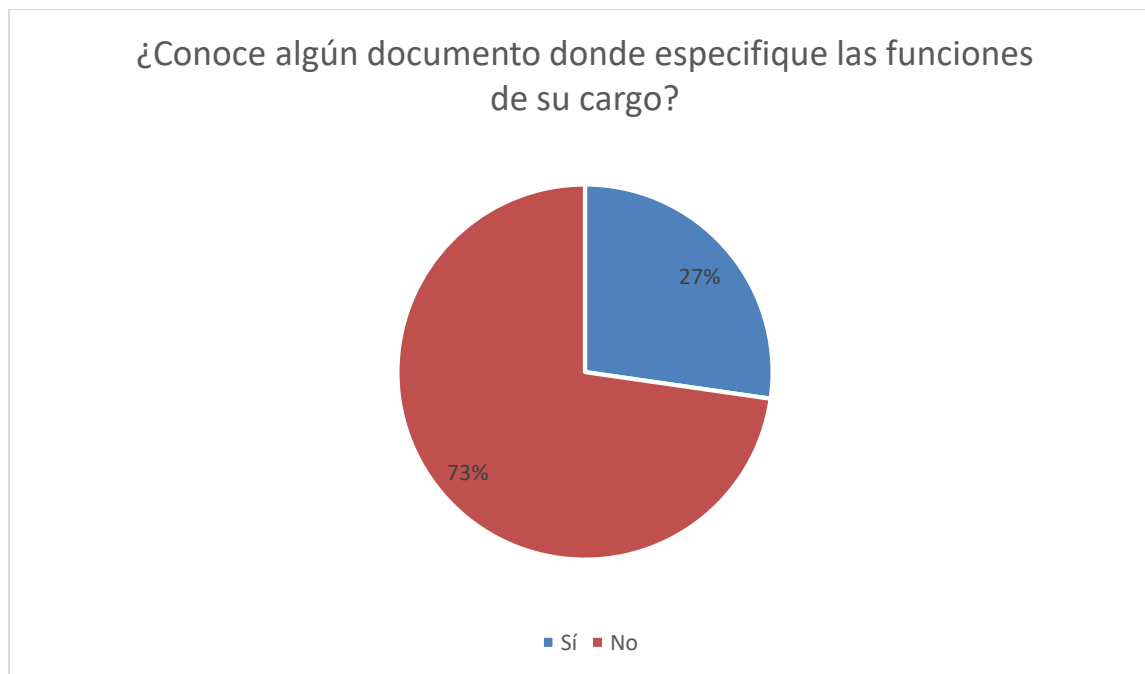


Gráfica 24

¿Conoce usted las funciones de su cargo?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

Por lo que se analiza en la gráfica, se podría decir que cada una de las personas que laboran en la diócesis de Cartago saben que deben de hacer, como lo deben de hacer y cuando lo deben de hacer, pero no quiere decir que cada una las actividades que realizan son las debidas para realizar o si la están haciendo bien, es difícil saber si estas funciones están bien hechas ya que desconocen un lineamiento específico que se puedan basar y por lo cual el solo recibir órdenes o guiarse por simple parámetro les ayuda a desarrollar un mejor trabajo y mostrar resultados.



Gráfica 25

¿Conoce algún documento donde especifique las funciones de su cargo?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

La mayoría de los encuestados, los cuales son un 73%, indican que no tienen un documento donde especifiquen las funciones de su cargo, esto puede deberse a que no hay un lineamiento o documento que les indique cuales son las funciones de su cargo y por lo cual, su trabajo se baso en instrumentos como, experiencia de antiguos trabajadores, indicaciones de sus jefes o simplemente en supuestos de cómo debería hacer su trabajo; esta no son formas de realizar un buen rol de su cargo. El 27% indica que si conoce un documento donde se puedan basar para realizar su cargo, esto parte de que la mayoría de los que hacen laboran en la diócesis son sacerdotes y por ende, ellos se rigen por normas internas creadas desde el Vaticano para realizar ciertas labores que se les son encomendadas para el desarrollo de su labor como miembros de la iglesia.

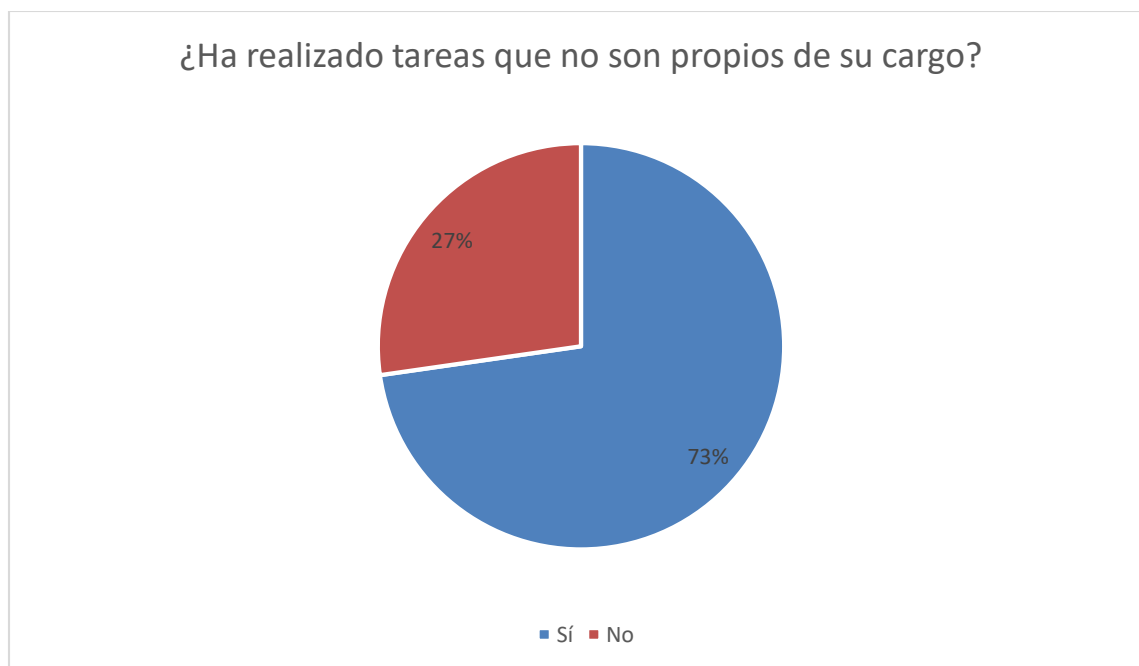


Gráfica 26

¿Su cargo es de tiempo completo?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

La figura No. 9 presenta el tiempo que los empleados laboran dentro de la curia episcopal de la diócesis de Cartago en la cual el 69% de la población encuestada afirma que si trabajan de tiempo completo mientras que el 31% dice que no. La mayoría de las personas encuestadas laboran las 8 horas legales, en lo que se debe a su horario de trabajo y las personas que laboran a tiempo parcial o la mitad de tiempo, estas deben cumplir con labores extra como lo son los sacerdotes, ya que gran parte deben hacerse cargo de las actividades las parroquias que les son asignadas o con actividades de tipo social para la ayuda a la comunidad.

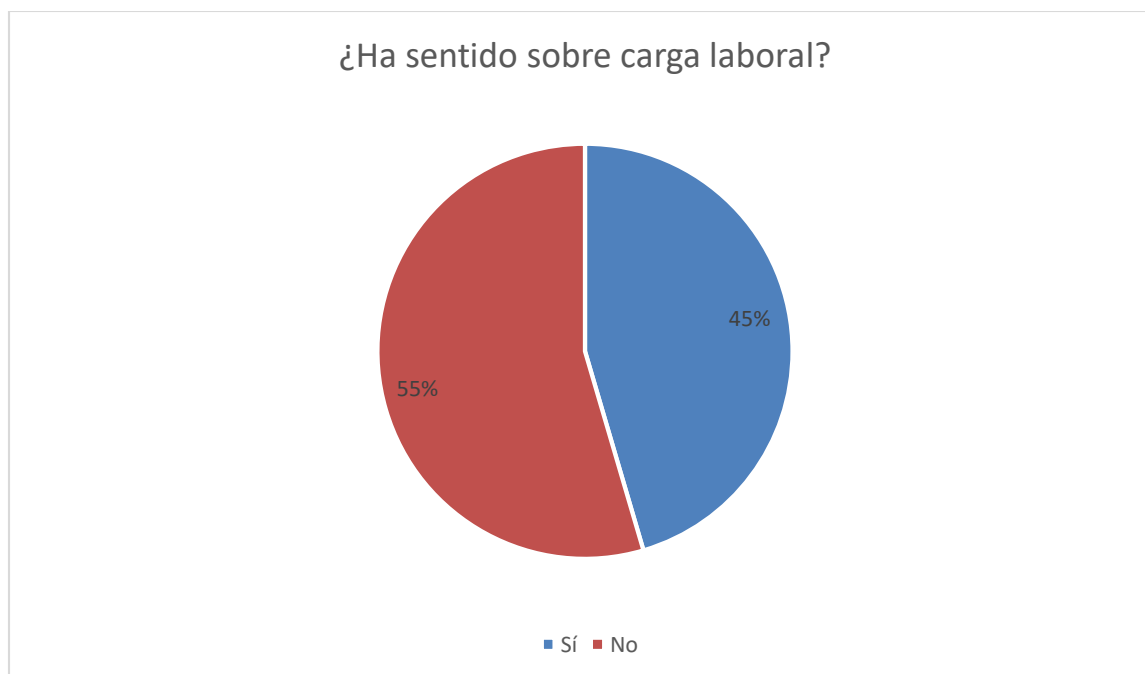


Gráfica 27

¿Ha realizado tareas que no son propios de su cargo?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

En esta figura se puede encontrar que más del 73% de los empleados de la Diócesis de Cartago han realizado tareas que no son partes de su cargo y el 27% no han pasado por esa carga laboral, por lo cual se concluye que como no hay un manual de funciones, los empleados hacen las cosas por colaborar y bajo órdenes superiores, pero no se dan cuenta que eso puede traer consecuencias a la hora de encontrar un responsable.



Gráfica 28

¿Ha sentido sobre carga laboral?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

La sobrecarga laboral es un tipo de actividad que no son propias de su cargo o un esfuerzo extra a las personas que laboran en un institución u organización y puede generar un disgusto o agotamiento al empleado. Este tipo de actividad se puede estar presentando y no se es identificado por la mayoría, ya que la actividad que cada uno desarrolla puede no ser muy demandante de su tiempo, por lo cual ayudar a un compañero de trabajo no es una complicación pero si es un esfuerzo extra que se genera y por ende ya se incurre en una sobrecarga laboral o por el contrario puede que en verdad no pasen por una situación así y desarrollen sus actividades con normalidad, cabe resaltar que el 55% de las personas encuestadas en la diócesis aseguran que no han pasado por una sobrecarga laboral y el 45% si ha tenido algún tipo de trabajo extra.



Gráfica 29

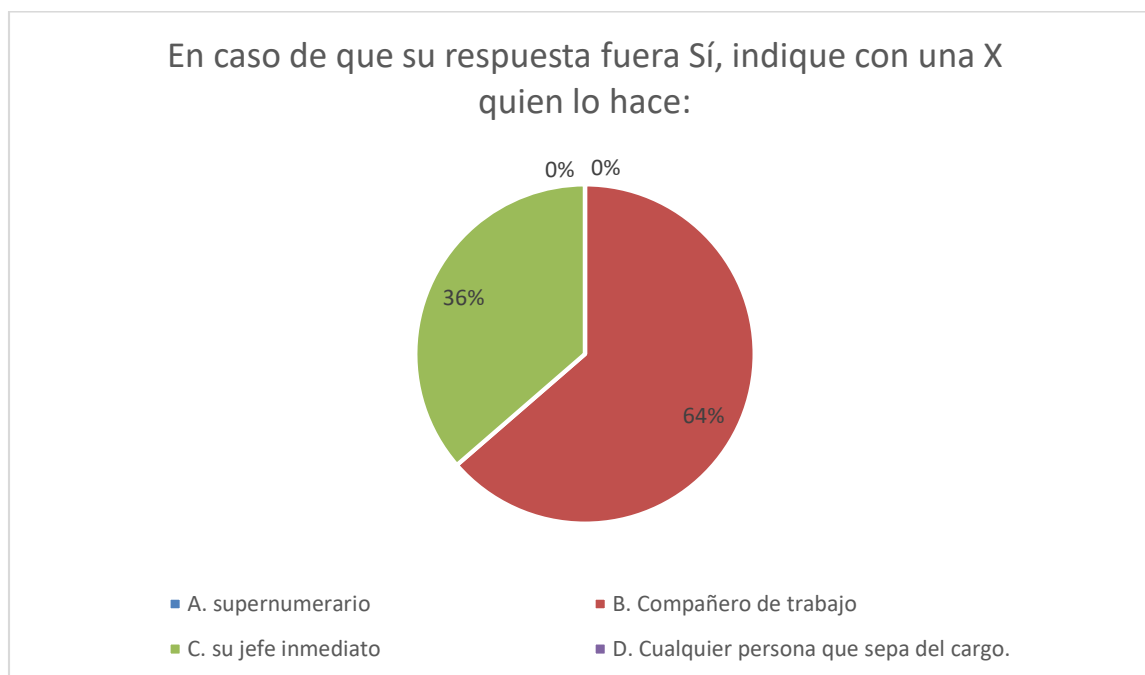
En caso de ausencia ¿Existe alguien que pueda cumplir con su tarea?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

La grafica anterior muestra el porcentaje de las veces en la que, en caso de ausencia de un trabajador, otra persona puede cumplir con su tarea. En 55% de las personas encuestadas afirmaron que si tienen el apoyo de otra persona en cuanto al cumplimiento de sus deberes en caso de ausencia mientras que el 45% afirma que no. Como se han visto en las últimas dos graficas hay una sobrecarga laboral esto conlleva a que las funciones de unos y otros se traspasen de manera espontánea ya que no cuentan con un manual reglamentado, esto nos arroja el dato de que han compartido funciones de cada cargo.

Aunque se actué de buena fe, esto puede llevar a que no se haga un buen ejercicio de las actividades y por lo cual se puedan cometer errores, no obstante, este tipo de situaciones se pueden remediar, ya sea capacitando a un empleado para que pueda desarrollar las actividades de

cada uno de sus compañeros, no solo con el fin de que pueda cubrir la ausencia de un trabajador y el que ninguna de las labores que se realizan se puedan ver afectadas o desarrollas erróneamente.

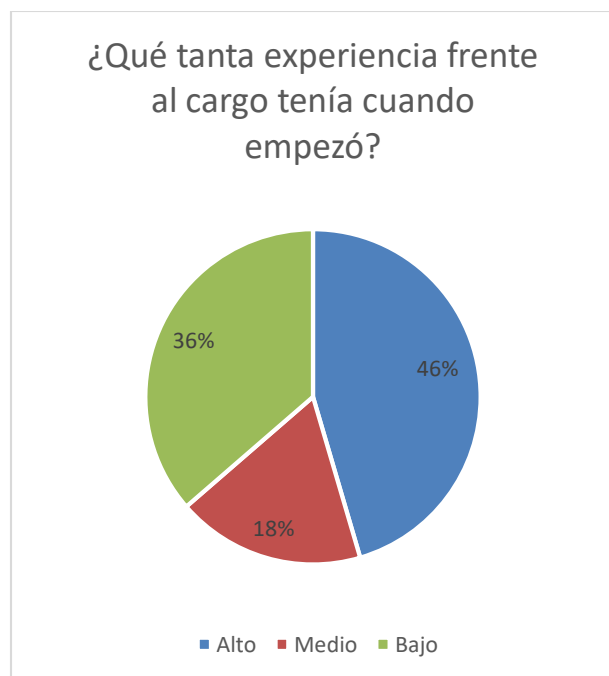


Gráfica 30

En caso de que su respuesta fuera Sí, indique con una X quien lo hace.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la calle 5# en la ciudad de Cartago Valle.

Se puede analizar que el 64% de los empleados, en el momento de pedir un permiso a la empresa por ausencia, le piden a un compañero de trabajo que los reemplacen en su cargo y 36% el jefe inmediato es el cumple con la función que desarrolla su subordinado, por lo cual aumenta su trabajo o puede llegar a incumplir el mismo.



Gráfica 31
¿Qué tanta experiencia frente al cargo tenía cuando empezó?



Gráfica 32
¿Ahora es?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2018 a los empleados de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, ubicada en la carrera 5# 13-87 en la ciudad de Cartago Valle.

En la figura 14 según la encuesta planteada a los trabajadores de la diócesis de Cartago se puede observar que el 46% de las personas tenían un nivel alto al momento de llegar a la institución, con un 18% la personas optaron por el medio y un 36% tenían un nivel bajo de experiencia al llegar a su cargo. Esto conlleva a pensar que el que las personas que tienen un nivel alto de experiencia en la institución es porque de pronto ya venían desempeñando el cargo en alguna otra diócesis ya que la mayoría de las personas son sacerdotes y, por ende, ya vienen con una formación frente a estas funciones y los que tienen rango bajo o medio se puede decir que son empleados que no tenían una relación directa con la institución o es la primera vez que desempeñan dicho cargo.

Ahora en la otra gráfica, se puede observar que su nivel de experiencia en todos sus colaboradores es alto, por lo cual, se deba a que en la institución no solo los empleados puedan tener una mejoría dentro de la institución, sino que también se presente una estabilidad laboral, el cual explique el aumento en la experiencia con relación a cada una de sus funciones.

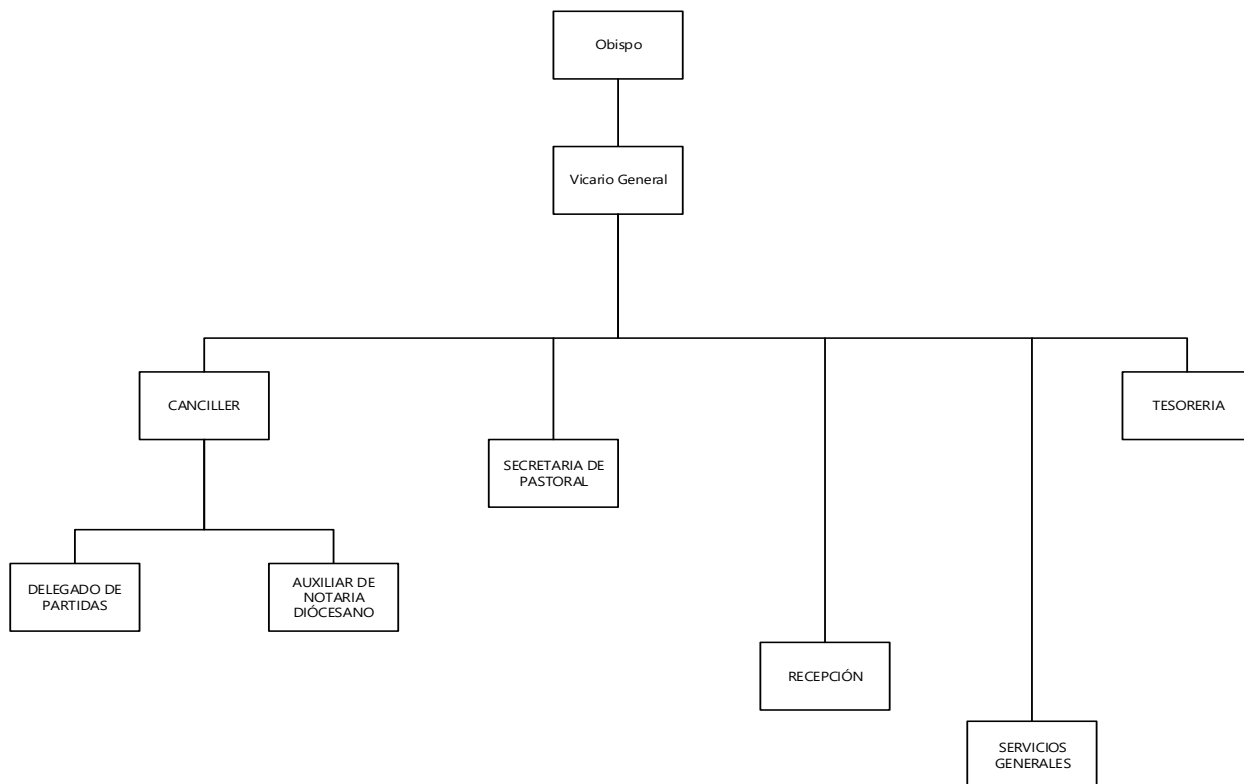
Para la realización de los manuales de funciones para la Diócesis de Cartago, se plantea una propuesta de organigrama el cual determina cuáles son los puestos de trabajo que existen; a partir de este se realizan los manuales de funciones de cada uno de los cargos.

7.2 Organigrama propuesto para Diócesis de Cartago

El organigrama le ayuda a las organizaciones e instituciones a diferenciar en un gráfico como está estructurada una empresa, la relación que tiene cada uno y que funciones desempeñan.

La Diócesis de Cartago en el área Administrativa, no cuenta con un organigrama formal que muestre qué relación tiene cada uno de sus trabajadores y el orden jerárquico que deben tener, por ende, se desea plantear una propuesta de organigrama el cual les ayude a mejorar su estructura en su área administrativa.

Con base en las entrevistas y las encuestas realizadas en la Diócesis de Cartago, se dice realizar una propuesta de un organigrama vertical, *“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización”* (Dominguez, 2008)



Gráfica 33
Organigrama propuesto para la Diócesis de Cartago

Fuente: Elaboración propia, basado en las entrevistas y encuestas realizadas a la Diócesis de Cartago.


“Los organigramas muestran una serie de elementos (figuras) en las cuales se destaca la estructura de la organización y los aspectos más importantes de la misma como son las funciones, las relaciones entre las unidades estructurales, los puestos de mayor importancia y aun los de menor importancia, la comunicación y las vías por las que ésta se desarrolla dentro de la organización, los niveles de supervisión y control, los grados de jerarquización existentes dentro de la estructura organizacional...” (Dominguez, 2008). Bajo esta premisa, se reafirma que proponer un organigrama a la diócesis de Cartago, ayudamos a esta a identificar las jerarquías que hacen parte de ella, que comunicaciones existen, la supervisión que se maneja, entre otras funciones que puedan hacer que las funciones que se realicen sea con mayor eficiencia.

7.3 Desarrollo del manual de funciones


Para el desarrollo de los manuales de funciones se tuvieron en cuenta los perfiles, aptitudes, habilidades y funciones que deben tener cada uno de los colaboradores de la institución de esta forma se puede delimitar y evitar los reprocesos de igual forma, la duplicidad de las funciones.

Ítems como el nombre del cargo, objetivo del cargo y el cargo del jefe inmediato, como su experiencia laboral y el nivel estudio, define el cargo que se va ocupar, que se necesita para el cargo, si se va tener personal a cargo y a quien se le debe reportar las eventualidades o informes que se generen en el día a día.

Por último, el incumplimiento de las funciones, riesgos laborales y jornada laboral, le dice al empleado o a la persona que va ocupar el cargo, que consecuencias le puede traer el incumplimiento de sus labores a realizar, que riesgos se pueden presentar físicamente en el empleado y que jornada según la organización es la que va a laborar.




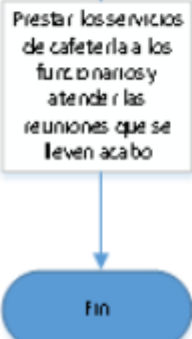
	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: SERVICIOS GENERALES
Cargo del Jefe Inmediato: VICARIO GENERAL
Personal a Cargo: 0
PERFIL
Nivel educativo: Bachiller.
Experiencia laboral: No se necesita experiencia.
Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal. • Buena organización en su puesto de trabajo. • Manejo de situaciones de presión.
Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al usuario. • Responsabilidad. • Colaboración. • Trabajo en equipo. • Iniciativa y Criterio. • Orden. • Calidad. • Habilidad para seguir Instrucciones.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 - 2</p>
---	---	---

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores propias de los servicios generales que demande la Entidad. • Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo. • Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada. • Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas. • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. • Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas. • Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.
RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Cansancio físico. • Lesiones musculares. • Sobre esfuerzo. • Contaminantes químicos. (alergias, asfixia, irritaciones)
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 14.
Flujogramas Servicios Generales.

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1		Servicios generales	labores a realizar por mandato de la institución	Hacer el aseo mejorando el desarrollo de las labores de las funciones que se realizan.
2		Servicios generales	Labores a realizar por mandato de la Institución.	Dar una buena impresión y demostrar compromiso por parte de la institución dando un lugar agradable para sus clientes y empleados.
3		Servicios generales	Labores a realizar por mandato de la institución	Brindar a los clientes un estado de comodidad para lidiar con los temas a tratar y a los empleados para un el desarrollo de las funciones.

Fuente: Elaboración propia



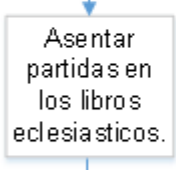
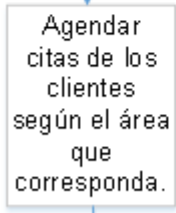

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: RECEPCION
Cargo del Jefe Inmediato: VICARIO GENERAL.
Personal a Cargo: 0
PERFIL
Nivel educativo: Bachiller o técnico en servicio al cliente o afines.
Experiencia laboral: 6 meses en labores de atención al cliente.
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad comunicativa, lenguaje claro. • Ser capaz de mantener la tranquilidad y la cortesía, y firme bajo presión. • Ser capaz de manejar equipo de oficina. • Tener un manejo de programas como: Excel y Word. • Aptitud amable y servicial. • Ser organizado en el puesto de trabajo.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al usuario. • Análisis y Síntesis. • Orden y Calidad. • Iniciativa y Criterio. • Responsabilidad. • Relaciones de Trabajo. • Trabajo en Equipo. • Colaboración.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
<p>Atender al público cuando llegan, resolver cualquier duda que tenga el cliente y dirigirlo al área correspondiente, de manera atenta, contestar llamadas y agendar citas de las personas tanto telefónica como personal.</p>


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Atender todas las necesidades que tenga el cliente o referirlo al área correspondiente. • Atender llamadas y resolver cualquier duda que tenga el cliente o referirlo al área correspondiente. • Agendar las citas. • Asentar partidas, de bautismo, confirmación, matrimonio y de defunción en los libros eclesiásticos.
RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 15
Flujogramas Recepción

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1		Recepción	Labor de servicio al cliente	Se reciben todas las inquietudes que tenga los clientes frente al servicio que ofrece la Diócesis y se remite al área que más corresponda con el fin de darle solución.
2		Recepción	Libros de la Diócesis de Cartago	Se asientan los bautismos, confirmaciones, matrimonio y defunciones en los libros de la Diócesis.
3	 	Recepción	Sistema interno de agenda.	Si se requiere se le agenda citas a los clientes de manera que en un espacio más acorde para ellos puedan resolver sus dudas o adquirir un servicio.

Fuente: Elaboración propia.


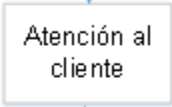
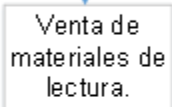
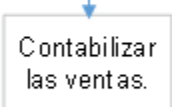

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: SECRETARIA PASTORAL
Cargo del Jefe Inmediato: VICARIO GENERAL
Personal a Cargo: 0
PERFIL
Nivel educativo: Bachiller o técnico en servicio al cliente o afines .
Experiencia laboral: 6 meses en labores de atención al cliente.
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad comunicativa, lenguaje claro. • Ser capaz de mantener la tranquilidad y la cortesía, y firme bajo presión. • Ser capaz de manejar equipo de oficina. • Tener un manejo de programas como: Excel, Word y programas contables. • Aptitud amable y servicial. • Ser organizado en el puesto de trabajo.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al usuario. • Análisis y Síntesis. • Orden y Calidad. • Iniciativa y Criterio. • Responsabilidad. • Relaciones de Trabajo. • Trabajo en Equipo. • Colaboración.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Atender al público cuando llegan y resolver duda que tenga, de manera atenta, vender y llevar la contabilidad de los productos desinados para realización de actividades eclesióásticas para la comunidad.
FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Atender todas las necesidades que tenga el cliente. • Vender libros de catecismo para primeras comunión y confirmación. • Contabilizar las ventas, tanto físicas como sistemática.


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos.
JORNADA LABORAL
A disposición de la institución según normales legales.


Tabla 16
Secretaria de Pastoral

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1		Secretaria de pastoral	Labor de servicio al cliente.	Atender al cliente y darle la mayor solución a sus inquietudes.
2		Secretaria de pastoral	Libros contables y software.	Vender los materiales de lecturas como catecismos para la realización de su labor.
3		Secretaria de pastoral	Libros contables y software.	Se contabiliza toda las ventas que se realicen dejando así un registro físico y sistemático.
4		Secretaria de pastoral	Base de datos.	Se deja un registro físico y en el sistema de tal manera que exista un registro de las ventas.

Fuente: Elaboración propia


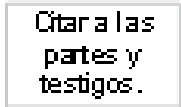
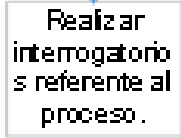
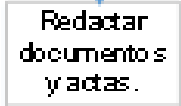
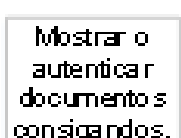
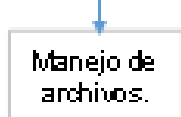
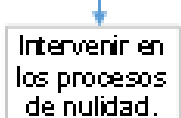

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: AUXILIAR DE NOTARIA DIOCESANA
Cargo del Jefe Inmediato: CANCELLER DIOCESANO.
Personal a Cargo: 0
PERFIL
Nivel educativo: Bachiller o técnico en derecho canónicos
Experiencia laboral: de 6 meses a 1 año.
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad comunicativa, lenguaje claro. • Ser capaz de mantener la tranquilidad y la cortesía, y firme bajo presión. • Ser capaz de manejar equipo de oficina. • Buen manejo de programas. • Tener una buena redacción. • Aptitud amable y servicial. • Ser organizado en el puesto de trabajo. • Persona de buena fe y reconocida por esta.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al usuario. • Análisis y Síntesis. • Orden y Calidad. • Iniciativa y Criterio. • Responsabilidad. • Relaciones de Trabajo. • Trabajo en Equipo. • Colaboración.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Redactar todo documento referente a decretos, disposiciones, obligaciones y otros asuntos en el cual sea necesaria su intervención, realizar todos los procesos que tengan que ver con las nulidades.


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar actas y documentos referentes decretos, disposiciones, obligaciones y asuntos para los que se requiera su intervención. • Realizar interrogatorios referentes a los procesos. • Intervenir en los procesos de nulidad. • Manejar los archivos. • Citar a las partes y testigos. • Mostrar y autenticar, todas las actas y documentos contenidos en el registro a quien legítimamente los pida.
RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 17
Auxiliar de Notaria Diocesana

Nº.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1		Auxiliar de notaria de pastoral.	Agenda de citas.	Realiza la citas a las partes y testigos que hagan fe de lo que se va a realizar.
2		Auxiliar de notaria de pastoral.	Registro de interrogatorios	Se hacen interrogatorios para confirmar todo lo expuesto por las partes y que sea veras.
3		Auxiliar de notaria de pastoral.		Redacta todo lo que concierna a decretos, disposiciones, obligaciones y asuntos los cuales se requiera su intervención.
4		Auxiliar de notaria de pastoral.	Documentos ya consignados.	Todo cliente de la Diócesis que necesita un registro se le debe mostrar o autenticar según como éllo requiera.
5		Auxiliar de notaria de pastoral.		Se deben guardar y mantener organizados para su fácil manipulación.
6	 	Auxiliar de notaria de pastoral.		Hacer parte de los procesos de nulidad para dar fe del mismo.

Fuente: Elaboración propia



	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: CANCELLER DIOCESANO
Cargo del Jefe Inmediato: VICARIO GENERAL.
Personal a Cargo: 2
PERFIL
Nivel educativo: estudio interno sobre el derecho canónico y normativas notariales eclesiásticas y civiles.
Experiencia laboral: lo establecido por la Diócesis.
Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> • Persona de buena reputación. • Buena organización en su puesto de trabajo. • Conocimiento sobre las leyes y normas del derecho canónico. • Ser sacerdote y trayectoria en el presbiterado.
Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Enfoque Estratégico. • Orientación a resultados. • Trabajo en Equipo. • Administración de Recursos. • Responsabilidad. • Resolución de conflictos. • Relaciones de trabajo.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Custodiar y manejar todo registro privado pertinente a la Diócesis, dando fe todas las actas jurídicas y eclesiásticas, de tal manera que estas sean auténticas para la entrega a quien lo requiera.


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo y custodia de archivos privados. • Dar fe de todas las actas jurídicas y eclesiásticas. • Autenticar documentos y actas que estén registradas. • Nombrar notarios suplentes. • Encargado de los registros en el libro general. • Mostrar todas las actas y documentos contenidos en el registro a quien legítimamente los pida. • Suscribir todos los actos de la Curia llamados a producir efecto jurídico.
RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos. • Riesgos psicológicos o por estrés.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 18
Canciller Diocesano

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1	Buen manejo y custodia de los archivos privados.	Canciller diocesano		Se realiza un manejo de todos los documentos que se generan en la curia y se resguarda para su cuidado evitando manipulación de personas no autorizados
2	Dar fe de todas las actas judiciales y eclesásticas.	Canciller diocesano	Documentos realizados con anterioridad.	Se hace la revisión de cada uno de los documentos y actas, cuando todo está bien se da el visto bueno.
3	Autenticar actas y documentos que estén registrados.	Canciller diocesano	Documentos realizados con anterioridad.	Se autentican todos los documentos que se realicen de tal manera de dar fe que es verídico.
4	Nombrar notario suplente.	Canciller diocesano	Elección de candidatos.	Se realiza un nombramiento para que supla las labores del notario dado el caso en el que la persona encargada no pueda realizar dicha labor.
5	Suscribir todos los actos de la curia llamados a producir efecto jurídico.	Canciller diocesano	Registro de actos jurídicos llamados a producir efecto jurídico.	Todos actos que tenga la curia debe ser suscrito para producir efecto jurídico y no dejar pendiente.
6	Mostrar todos los documentos y actas.	Canciller diocesano	Documentos ya estipulados.	Si el cliente lo requiere se le debe mostrar todos los documentos o actas que concierne a la persona.
				

Fuente: Elaboración propia


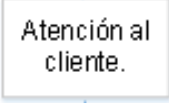
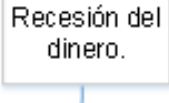
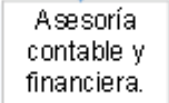
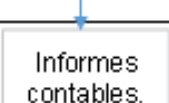
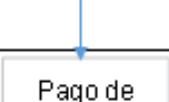

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: TESORERO
Cargo del Jefe Inmediato: VICARIO GENERAL
Personal a Cargo: 0
PERFIL
Nivel educativo: Universitario en carrera de contaduría.
Experiencia laboral: 1 año
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de buena reputación. • Buena organización en su puesto de trabajo. • Buena actitud hacia el cliente. • Manejo de programas contables. • Solución de problemas con el cliente. • Manejo de situaciones de presión. • Motivación, Iniciativa, innovación, flexibilidad, Cumplimiento, organización, autonomía.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Enfoque Estratégico. • Orientación a resultados. • Trabajo en Equipo. • Administración de Recursos. • Responsabilidad. • Resolución de conflictos. • Relaciones de trabajo.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
<p>Hacer manejo de todos los dineros que entran a la Diócesis de Cartago, haciendo uso de herramientas contables y programas de Excel para tener un buen control de Él, hacer pagos de nómina y de dineros a pagar.</p>
FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de dinero. • Atención al público. • Asesoría contable y financiera. • Informes contables. • Pagos de nómina.


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 19
Tesorero.

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1		Tesorero	.	Atención al público para la recesión de dineros e inquietudes.
2		Tesorero	Facturas y/o comprobantes de pago.	Recibir los dineros de pagos de servicios y materiales
3		Tesorero	Libros contables y software.	Dar alternativas de inversión con referencia a los dineros y bienes que recoge la diócesis
4		Tesorero	Documentos.	Realizar informes donde relaciones la situación económica de todos los dineros y las inversiones realizadas.
5	 	Tesorero	Registros del personal.	Realizar los pagos del personal contratados por la Diócesis.

Fuente: Elaboración propia

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: DELEGADO DE PARTIDAS
Cargo del Jefe Inmediato: VICARIO GENERAL
Personal a Cargo: 0
PERFIL
Nivel educativo: Estudios internos de derechos canónico
Experiencia laboral: Lo establecido por la Diócesis.
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de buena reputación. • Buena organización en su puesto de trabajo. • Buena actitud hacia el cliente. • Solución de problemas con el cliente. • Manejo de situaciones de presión. • Motivación, Iniciativa, innovación, flexibilidad, Cumplimiento, organización, autonomía.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Enfoque Estratégico. • Orientación a resultados. • Trabajo en Equipo. • Administración de Recursos. • Responsabilidad. • Resolución de conflictos. • Relaciones de trabajo.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Hacer disposición de las partidas Eclesiásticas, con el fin de corregirlas o autenticarlas para la entrega de personas que lo requieran.
FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Corrección de partidas Eclesiásticas. (bautismo, confirmación, matrimonio, defunción) • Autenticación de partidas Eclesiásticas. (bautismo, confirmación, matrimonio, defunción). • Atención al público.


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 20
Delegado de Partidas.

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0	Inicio.			
1	Atención al público.	Delegado de partidas.		Atender las inquietudes que tengan los clientes con referencia al proceso que se hace.
2	Corregir partidas.	Delegado de partidas.	Documentos ya establecidos.	Se corrigen las partidas que se hallan elaborado con errores o modificaciones de acuerdo a lineamientos.
3	Autenticar partidas. Fin	Delegado de partidas.	Documentos ya establecidos.	Se autentica la partida para darle a severidad a los que se consigna.

Fuente: Elaboración propia.

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: VICARIO GENERAL
Cargo del Jefe Inmediato: OBISPO.
Personal a Cargo: 10
PERFIL
Nivel educativo: Doctorado o licenciado en derecho canónico.
Experiencia laboral: Establecido por la Diócesis.
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de buena reputación. • Sana doctrina, honradez, prudencia. • Buena organización en su puesto de trabajo. • Manejo de situaciones de presión. • Motivación, Iniciativa, innovación, flexibilidad, Cumplimiento, organización, autonomía.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Enfoque Estratégico. • Orientación a resultados. • Trabajo en Equipo. • Administración de Recursos. • Responsabilidad. • Resolución de conflictos. • Relaciones de trabajo.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
<p>Realizar las labores administrativas de la Diócesis con el fin de que cada una de las personas que hacen parte de ella cumplan con su labor y la contratación del personal que quieren hacer parte de los servicios de la curia; encargarse de las relaciones que se tenga con los entes privadas, públicas y la comunidad política.</p>


	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Moderador de la curia. • Cuidar de que todo el personal de la curia cumpla su oficio. • Contratar personal al servicio de la curia. • Autorizar el acceso al archivo de la curia y a sacar documentos del mismo. • Atender las relaciones con la entidades privadas y públicas y de la comunidad política.
RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos. • Fatiga por estrés.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>


Tabla 21
Vicario General.

N°.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0	Inicio.			
1	Moderador de la curia..	Vicario General	Registro de actividades.	Revisar todas las actividades a cargo de la Diócesis.
2	Velar por que el personal cumpla con su oficio.	Vicario General		Revisar que todos los empleados a cargo de la diócesis cumplan con su trabajo y no se generen inconvenientes.
3	Contratar personal al servicio de la curia.	Vicario General		Realizar el proceso de contratación.
4	Autorizar el acceso y modificación al archivo de la curia.	Vicario General		Todos los archivos privados de la Diócesis debe ser autorizado para que no haya malversación de ellos.
5	Atender las relaciones con entidades publicas, privadas y comunidad política. Fin	Vicario General	Registros.	Se realizan reuniones con cada entidad que lo solicite para que haya cordialidad y acuerdos entre ambas partes.

Fuente: Elaboración propia


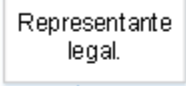
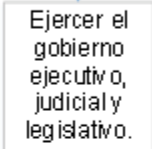
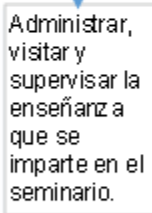
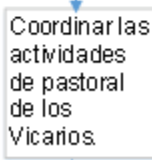

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p>
---	---	---

Nombre del Cargo: OBISPO
Cargo del Jefe Inmediato: EL PAPA.
Personal a Cargo: 11
PERFIL
Nivel educativo: Doctorado o licenciado en derecho canónico.
Experiencia laboral: Debe ser nombrado obispo por el Papa.
<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de buena reputación. • Sana doctrina, honradez, prudencia. • Buena organización en su puesto de trabajo. • Manejo de situaciones de presión.
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Enfoque Estratégico. • Orientación a resultados. • Trabajo en Equipo. • Administración de Recursos. • Responsabilidad. • Resolución de conflictos. • Relaciones de trabajo.
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
<p>El Obispo diocesano rige en toda su Diócesis como vicario y legado de Cristo, en comunión con la Iglesia universal. Promueve, dirige y ordena la actividad de los múltiples ministerios y servicios. El Obispo disfruta de potestad ordinaria, propia e inmediata en su Diócesis y la ejerce en nombre propio.</p>
FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer el gobierno legislativo, ejecutivo y judicial; el legislativo lo realiza personalmente y el ejecutivo y judicial, lo puede delegar o realizarlo el mismo. • Administrar, visitar y supervisar la enseñanza que se imparte en el seminario. • Coordinar las actividades de pastoral de los Vicarios. • Representante legal.

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

RIESGO LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Afecciones musculares. • Fatiga física por postura. • Fatiga visual. • Ergonómicos. • Fatiga por estrés.
JORNADA LABORAL
<p>A disposición de la institución según normales legales.</p>

Tabla 22
Flujograma Obispo

Nº.	Flujograma	Responsables	Registro	Observaciones
0				
1		Obispo		Representar a la Diócesis y aprobar las actividades y recursos que sean fundamentales.
2		Obispo		Se ejercer estos tres poderes en asuntos internos de la Diócesis los cuales deben ser cumplidos por personas que hagan parte de ella.
3		Obispo		El seminario, es el lugar donde se educa o se les enseña a las personas que quieren ser sacerdotes. Es deber del obispo estar pendiente de todos los procesos que realiza el seminario.
4	 	Obispo		Coordinar todas las actividades contempladas en el calendario religioso y actividades espirituales.

Fuente: Elaboración propia.

8 Planes de acción

Se desarrolla este plan de acción para dar un mejoramiento a cada una de las funciones que desempeñan los empleados en la Diócesis de Cartago, dando unos lineamientos para que cada uno de ellos puedan desempeñar con una mayor eficiencia las labores encargadas. En este se plantea la descripción a desarrollar, las actividades y el responsable de cada uno de ella. En la siguiente página se evidencia los planes de acción.

Tabla 23
Plan de acción

Proceso estratégico	Descripción	Actividades	Responsable	Recursos	Indicador	2019											
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Capacitación de personal	Capacitar al personal que haya caído en bajo rendimiento según el análisis arrojado por la evaluación de desempeño.	Identificar las personas que tienen falencias referentes al servicio que se presta y las funciones a su cargo.	Vicario General	Evaluación de desempeño	# personal aptad para el cargo (X) 100 (/) # personal de la Diócesis							X					X
		Programar capacitaciones para mejorar el servicio		local e informe sobre la capacitación	lugares aptos para la capacitación									X			X
		Realizar las capacitaciones programadas		Materiales visuales, materiales didácticos y recursos informáticos	# Personal no apto o con falencia (X) 100 (/) #Personal que realizo la capacitación										X		

Proceso estratégico	Descripción	Actividades	Responsable	Recursos	Indicador	2019													
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
		realizar evaluación de desempeño de los empleados.		Formato de evaluación de desempeño	Realizar al 100% de los empleados de la Diócesis de Cartago							X							X
Asegurar personal competente	Asegurar que el 100% de los empleados sean competentes en su cargo	Analizar los resultados de la evaluación de desempeño	Vicario General	Base de datos	# personal con falencias a corregir (x) 100 (/) # personal a las que se le hizo la evaluación de desempeño										X				X
		Corregir las falencias que tenga el empleado con respecto al cargo		Capacitar o hacer una reinducción al personal con falencias	Capacitar al total de la población que tuvo falencias.										X				X

Proceso estratégico	Descripción	Actividades	Responsable	Recursos	Indicador	2019											
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Asegurar canales de información	Desarrollar estrategias y fortalecer los canales de comunicación entre los empleados	Realizar reuniones con los empleados	Vicario General	Agendar días para la reuniones	# personal que no asiste a la reunión (X) 100 (/) # personal competente para la reunión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Darle manejo a situaciones inusuales que se presenten		Bitácora	# Situaciones inusuales resueltas (X) 100 (/) # total de las situaciones inusuales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

8.1 Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño es la forma como una organización mide de alguna manera como sus colaboradores realizan las tareas que se les asigna. En la Diócesis de Cartago con la creación de los manuales de funciones se abre una opción en el cual se pueda evaluar a sus trabajadores con el fin de saber si esas funciones que están desarrollan y si se hacen con eficiencia para la mejora de la institución. Para esto se formulan tres categorías a evaluar en la evaluación de desempeño, una para las áreas que hace parte de la administración, la otra en la parte operativa y la ultima en la parte de jefes de unidad.

En la forma de calificar se propone utilizar puntajes de 1-10, con el fin de que se pueda cuantificar, aparte de eso, se le da un valor de peso porcentual en el cual 60% será para la evaluación de desempeño por funciones y un 40% a la evaluación de desempeño por habilidades de los cargos según la categoría que anteriormente se plantea, dejando así la posibilidad de que se pueda sacar un análisis de como desarrolla cada una de las funciones que tenga a cargo el funcionario y si cuenta con las habilidades necesarias.

Tabla 24

Tabla de cumplimiento.

Criterios	Cumplimiento
Excelente	9.5 – 10
Sobresaliente	9.0 – 9.4
Normal	7.0 – 8.9
Bajo normal	1- 6.9

Fuente: Elaboración propia, basado en la información recopilada en la página web

https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/194/166/original/INSTRUCTIVO_PA_RA_EVALUACION_DEL_DESEMPE%C3%91O.pdf?1500380369.

Evaluación de desempeño por funciones.

Para esta parte de la evaluación de desempeño, se trata de medir y analizar el trabajo que realiza cada uno de los colaboradores, ayudando al administrador el poder tomar una decisión tanto positiva como negativa en relación con el desempeño de cada una de las personas que trabajan en la Diócesis de Cartago.

Evaluación de desempeño de las habilidades.

Se califican los factores según las categorías dadas anteriormente teniendo en cuenta la finalidad que tiene cada una.

Nivel operativo.

1. Atención al usuario. Brindar una buena atención al cliente y como se dirige de manera respetuosa así el mismo.
2. Responsabilidad. Realizar todas las labores que desempeña de manera oportuna y diligente dentro de la institución.
3. Colaboración. Nivel de trato y apoyo tanto a sus compañeros de trabajo como a los mismos clientes.
4. Trabajo en equipo. Capacidad para desenvolverse en la institución con sus compañeros de trabajo y superiores para el cumplimiento de sus funciones.
5. Iniciativa y Criterio. Capacidad de anticiparse a las necesidades y de resolver de manera objetiva cualquier dificultad que se presente.
6. Orden. Tener todos los implementos de uso diario en el lugar dispuesto y ordenado, con el fin de poder conseguir lo que necesita.
7. Calidad. Nivel de desempeño de su cargo

8. Habilidad para seguir Instrucciones. Capacidad de acatar órdenes y de seguirlas sin ningún inconveniente.

Nivel administrativo.

1. Atención al usuario. La forma como brinda la atención a cada uno de los clientes y de darle solución o re direccionamiento a sus necesidades según el departamento que necesite.
2. Análisis y Síntesis. Capacidad de darle solución a cada una de las necesidades y de acompañamiento del mismo.
3. Orden y Calidad. Mantener el lugar de trabajo en orden evitando la improvisación y la mala gestión del mismo.
4. Iniciativa y Criterio. Capacidad de anticiparse a los inconvenientes que se presenten en el lugar de trabajo y de darles solución de manera oportuna.
5. Responsabilidad. Desarrollar su trabajo teniendo en cuenta todos los factores oportunamente teniendo en consideración los objetivos de la institución.
6. Relaciones de Trabajo. Tener una relación con sus compañeros de forma cooperativa y armoniosa.
7. Trabajo en Equipo. Capacidad para desenvolverse en la institución con sus compañeros de trabajo y superiores para el cumplimiento de sus funciones.
8. Colaboración. Nivel de trato y apoyo tanto a sus compañeros de trabajo como a los mismos clientes.


Nivel de jefes de unidad.

1. Liderazgo. Capacidad de ser líder para el cumplimiento de los objetivos que se planteen en la institución.

2. Enfoque Estratégico. Capacidad de formular o realizar acciones con relaciones a los cambios del entorno y poder realizar estrategias.
3. Orientación a resultados. Mostrar resultados de la gestión que realiza haciendo énfasis en la prioridad que le da a las acciones urgentes o acciones importantes.
4. Trabajo en Equipo. Capacidad para desenvolverse en la institución con sus compañeros de trabajo y personal a cargo para el cumplimiento de sus funciones.
5. Administración de Recursos. Capacidad de conseguir, manejar y distribuir los recursos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
6. Responsabilidad. Realizar todas las funciones de manera oportuna y diligente para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
7. Resolución de conflictos. Manejo de los conflictos que se presente en el ambiente laboral.
9. Relaciones de trabajo. Tener una relación con sus compañeros de forma cooperativa y armoniosa.

Por último, se consigna los comentarios que se tengan, tanto del evaluador como del evaluado, con el fin de dar a conocer los dos puntos de vista de ambas partes y que ayude al administrador en su análisis de las problemáticas que puedan desarrollarse en función del cargo o en el rendimiento de su empleado.

Al final se propone realizar un informe de las evaluaciones realizadas a cada uno de los empleados con el fin de determinar, cómo se dijo anteriormente, falencias, problemáticas y opciones que les ayude a dar soluciones a cada una de estas o a seguir mejorando.

	<p style="text-align: center;">DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p style="text-align: center;">Evaluación de desempeño Operativo</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2 Promedio General: _____</p>
---	--	---


1. Identificación	
Nombre:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Fecha de evaluación:
Nombre de Jefe inmediato:	Cargo:

2. Evaluación de desempeño de las funciones (60%)											
N°	Funciones del puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											

Subtotal (promedio)


3. Evaluación de desempeño de las habilidades (40%)											
N°	Aspecto a Evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atención al usuario										
2	Responsabilidad										
3	Colaboración										
4	Trabajo en equipo										
5	Iniciativa y Criterio										
6	Orden										
7	Calidad										
8	Habilidad para seguir Instrucciones.										

Subtotal (promedio)

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Evaluación de desempeño Operativo</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

4. comentarios	
Comentarios del evaluador	Comentarios del evaluado

5. Firmas
<p>Firma del Evaluador _____</p> <p>Firma del Evaluado _____</p>

	<p style="text-align: center;">DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p style="text-align: center;">Evaluación de desempeño Administrativos</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p> <p>Promedio General: _____</p>
---	--	--


1. Identificación	
Nombre:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Fecha de evaluación:
Nombre de Jefe inmediato:	Cargo:

2. Evaluación de desempeño de las funciones (60%)											
N°	Funciones del puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											


Subtotal (promedio)

3. Evaluación de desempeño de las habilidades (40%)											
N°	Aspecto a Evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atención al usuario										
2	Análisis y Síntesis										
3	Orden y Calidad										
4	Iniciativa y Criterio										
5	Responsabilidad										
6	Relaciones de Trabajo										
7	Trabajo en Equipo										
8	Colaboración										

Subtotal (promedio)

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Evaluación de desempeño Administrativos</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

4. comentarios	
Comentarios del evaluador	Comentarios del evaluado
5. Firmas	
<p>Firma del Evaluador _____</p> <p>Firma del Evaluado _____</p>	

	<p style="text-align: center;">DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p style="text-align: center;">Evaluación de desempeño Jefes de unidad</p>	<p>Código: Versión: Página: 1 – 2</p> <p>Promedio general: _____</p>
---	--	--


Evaluación de desempeño Jefes de unidad o Gerente.	
1. Identificación	
Nombre:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Fecha de evaluación:
Nombre de Jefe inmediato:	Cargo:

2. Evaluación de desempeño de las funciones (60%)											
N°	Funciones del puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											

Subtotal (promedio)

3. Evaluación de desempeño de las habilidades (40%)											
N°	Aspecto a Evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Liderazgo										
2	Enfoque Estratégico										
3	Orientación a resultados										
4	Trabajo en Equipo										
5	Administración de Recursos										
6	Responsabilidad										
7	Resolución de conflictos										
8	Relaciones de trabajo										

Subtotal (promedio)

	<p>DIÓCESIS DE CARTAGO</p> <p>Evaluación de desempeño Jefes de unidad</p>	<p>Código: Versión: Página: 2 – 2</p>
---	---	---

4. comentarios	
Comentarios del evaluador	Comentarios del evaluado

5. Firmas
<p>Firma del Evaluador _____</p> <p>Firma del Evaluado _____</p>

8.2 Plan de seguimiento

En el plan de seguimiento, se trata de darle un control a cada una de las actividades que se plantean en el plan de acción con el fin de que se cumplan cada uno de los objetivos propuestos y de acuerdo a los resultados darle una medida correctiva o replantear la forma en que se aborda para dar una mejor solución.

Tabla 25
Plan de seguimiento.

Proceso estratégico	Actividad	Sugerencia	Responsable	2019												Costo
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	Identificar las falencias referente al servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño • Realizar al clientes escuetas con referencia a la satisfacción del servicio. 	Vicario general						X					X	\$0	
Capacitación de personal	Programar capacitaciones para mejorar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar un lugar óptimo para la capacitación • Enfocar temáticas de acuerdo a las falencias encontradas en La Diócesis de Cartago. • Utilizar medios visuales y didácticos para el desarrollo de los temas • Elaborar un informe al terminar. 	Vicario general						X					X	\$ 20.000	
	Realizar las capacitaciones programadas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que la capacitación fue óptima. • Abarcar todos temas antes propuestos. • Realizar un informe de la capacitación. 	Vicario general						X					X	\$1'000.000	

Proceso estratégico	Actividad	Sugerencia	Responsable	2019												Costo
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	realizar evaluación de desempeño de los empleados.	Evaluar factores con respecto al cargo que realiza y evaluar factores generales (relación con sus compañeros de trabajo, orden en su puesto de trabajo, etc...)	Vicario general						X					X	\$20.000	
	Analizar los resultados de la evaluación de desempeño	Según la información consignada en la evasión realizada, determinar los empleados que tengan falencias y realizar su debido proceso.	Vicario general						X					X	\$60.000	
Asegurar personal competente	Corregir las falencias que tenga el empleado con respecto al cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar a corregir realizando capacitaciones o llamados de atención • Realizar la evaluación de desempeño de nuevo para asegurar si ha mejorado o en su defecto si sigue empeorando. 	Vicario general						X				X	\$0 a 1'000.000 dependiendo de las acciones a tomar.		

Proceso estratégico	Actividad	Sugerencia	Responsable	2019												Costo
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	Realizar reuniones con los empleados	Identificar qué problemas se presentan en la institución ya sean con el cliente o en su puesto de trabajo, en el día a día.	Vicario general	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$0
Asegurar canales de información	Darle manejo a situaciones inusuales que se presenten	A cada problema que se presente, tratar de solucionarlo entre todos los empleados y jefes, de manera que se pueda dar una retroalimentación de cómo hacer en esas situaciones y de que no se siga presentando.	Vicario general	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$0

Fuente: Elaboración propia.

9 Conclusiones

La Diócesis de Cartago es una institución que ha perdurado por años en la vida de la comunidad que hace parte de ella ya sea en el ámbito religioso o en las ayudas sociales que ella ha desarrollado, pero a nivel administrativo tiene falencia, pues cada una de las personas que trabajan en ella, aunque tienen una base de cómo hacer su trabajo, no tienen una organización que sea formal por lo cual se pueden presentar vacíos legales o administrativos los cuales puedan representar un mal trabajo a la hora de atender al público y problemas en sus demás labores.

En el análisis externo de la Diócesis de Cartago, las políticas de culto como los cambios socio-culturales son factores cambiantes, pues se muestra que las comunidades más jóvenes en los últimos años tienden a abstenerse hacer parte de una entidad religiosa, pero de igual formar las tradiciones y la libertad de escoger una religión pueden atraer a las personas hacer parte de la Diócesis de Cartago. Su economía se ve arraigada a inversiones de capital, vivienda y terrenos para el sustento de la misma y también a través de diezmos y contribuciones de la sociedad que hace parte de esta; la tecnología que manejan es poca y a veces arcaica.

Cuenta con parroquias ubicadas en 16 municipios a cargo de la Diócesis de Cartago, la competencia no es fuerte ya que la cantidad de personas que hacen parte de estas son mínimas con relación a la cantidad de personas que optan por los servicios que presta la Diócesis y sus parroquias asociadas y aunque hay entidades públicas que prestan un servicio similar en relación a uniones entre personas tampoco genera una gran amenaza.

En un análisis de comparación para mirar el estado de la Diócesis de Cartago se hizo un comparativo entre esta y las Diócesis que limitan con ella, el cual se encontró que poseen mayor rango a diferencia de la de Cartago, mostrando que la Diócesis de Pereira posee mejor estructura,

organización y servicio al cliente; siguiéndola se encuentra la Diócesis de Armenia y en tercer lugar la Diócesis de Buga. Demostrando así que la Diócesis de Cartago debe mejorar o ir mejorando los procesos con relación al área administrativa, de tal manera mejore su estructura, organización y llegar a prestar un servicio con mejor eficiencia.

Se encuentra que la Diócesis de Cartago a nivel interno, tiene problemáticas de carácter procedimental, aunque existe una estructura y una aparente valoración por el individuo en su lugar de trabajo, las condiciones administrativas no están lo suficientemente claras y definidas como para hacerlas de manera precisa.

Se diseña una propuesta de manuales de funciones para cada uno de los empleados de la Diócesis, con el fin de mejorar su puesto de trabajo y determinar las funciones que están a su responsabilidad, de igual manera delimitar las funciones a realizar y ayudar al administrador a que tenga un mejor control de sus empleados. Todo esto con el fin de otorgar el mejor servicio y atención a sus clientes.

Cada uno de los planes de acción propuesto, están diseñados para asegurar el buen funcionamiento de los manuales aquí plasmados y el mejoramiento en cuanto a la realización de cada una de las funciones de los empleados de la Diócesis, diseñándose así también una evaluación de desempeño y mejorar el control de los mismos. A la vez que se realiza un plan de seguimiento con el fin de que cada una de las acciones propuestas se puedan cumplir a cabalidad y aumentando así la eficiencia que se desea en la Diócesis de Cartago.

10 Recomendaciones

A partir de los resultados arrojados de los análisis de la situación de la Diócesis de Cartago se le hacen las siguientes recomendaciones con el fin de que la institución siga mejorando tanto en la parte administrativa como en la realización de cada uno de sus proyectos:

Implementar el manual de funciones para mejorar su estructura, logrando así que cada una de las actividades que desempeña el trabajador sea delimitada y ceñida a ciertos parámetros los cuales puedan ayudar a mejorar y aumente la eficiencia.

Hacer un plan de seguimiento de cada una de las funciones que desempeña cada empleado, de tal manera que los ayude a saber cuáles son los aspectos que deben seguir mejorando y reconocer cuales son los que hacen bien.

Implementar programas en el cual se pueda almacenar una base de datos de cada uno de las personas que ingresa a la Diócesis de Cartago, tanto en temas de seguridad como de manera de saber a que cuales son sus principales necesidades.

Fortalecer los canales de comunicación entre cada cargo para que la información no se pierda y llegue directamente a la persona que le corresponde.

Realizar planes de capacitación dirigidos al servicio al cliente y así ofrecer una mejor atención a cada una de las necesidades que tengan las personas.

Realizar procesos de gestión documental, en el cual se tenga una mejor organización de todos los documentos y actas que maneja la diócesis, para los empleados y la persona que lo custodie.

Bibliografía

- Aldana de Vega, L., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Becerra, M. I., González Sóler, C. E., Galindo Uribe, Ó. D., & Villegas Cortés, A. (2015). *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional*. Cali: Artes Graficas del valle S.A.S.
- Betancourt, B. (2014). Las cinco fuerzas competitivas. En B. Betancourt guerrero, *Análisis Sectorial y competitividad* (pág. 141). Bogota: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. En I. Chiavenato. Mexico, D.F: Mcgraw-hill/ interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Constitución Política de Colombia*. (1991). Bogota.
- Dominguez, A. Z. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional*. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores- Impresores Ltda.
- Durkheim, E. (2001). *La Division Del Trabajo Social* . Madrid: Ediciones Akal S.A.
- Gareth, J. (2013). *Teorias Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Mexico: Person Educación de Mexico S.A.
- Henry, F. (2011). *Administración Industrial y General*. Bogota D.C.: Edigrama Ltda.
- Jaramillo, F. (s.f.). *Diócesis de Cartago*. Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca.
- Méndez, C. (2016). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Mexico: Limusa S.A.
- Murillo Vargas, G., Zapata Domínguez, Á., Martínez Crespo, J., Avila Dávalos, H., Salas Páramo, J., & López Arellano, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá D.C: ECOE Ediciones.
- Portafolio. (s.f.). *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.com
- Summer, D. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Walton, M. (1994). *Como Administrar con el Método Deming*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Recursos virtuales

Alcaldia de bogota. (s.f.). Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3447>

Alcaldia de bogota. (s.f.). Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49128#1>

BBC. (s.f.). *BBC.* Obtenido de (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-46572842>)8

Celli, M. C. (06 de 02 de 2010). *Zenit el mundo visto desde roma.* Obtenido de

<https://es.zenit.org/articulos/la-iglesia-y-el-desafio-de-las-nuevas-tecnologias-de-comunicacion/>

Colombia aprende. (2017). Obtenido de

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf

DANE. (06 de 03 de 2019). *DANE informacion para todos.* Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Dinero. (30 de 1 de 2018). *Revista Dinero.* Obtenido de

<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

Dinero. (1 de 5 de 2019). *Dinero.* Obtenido de

<https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-total-en-colombia-2018-ipc/265860>

diplomatica, o. d. (s.f.). *www.exteriores.gob.es*. Obtenido de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf

Fides. (s.f.). *Fides*. Obtenido de

http://www.fides.org/es/news/64944VATICANO_Las_estadisticas_de_la_iglesia_catolica_2018

Heraldo, E. (31 de 12 de 2018). *El Herald*o. Obtenido de (<https://www.elheraldo.co/mundo/diez-grandes-acontecimientos-que-se-vienen-en-2019-583375>)

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3447> . (s.f.).

<http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf>. (s.f.).

https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/tipos_de_muestreo_cualitativo.html .
(s.f.).

<https://www.cec.org.co/jurisdicciones/di%C3%B3cesis/di%C3%B3cesis-de-cartago>. (s.f.).

interior, M. d. (2018). *Decreto 437*. Obtenido de

(<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20437%20DEL%2006%20MARZO%20DE%202018.pdf>)

Ministerio del interior. (s.f.). Obtenido de

http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/libro_def_2015_25_01_2015_1_mmm.pdf

Portafolio. (s.f.). *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.com

Semana. (s.f.). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>

tiempo, E. (24 de agosto de 1999). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-898196>

Anexos

Anexo A

Encuesta de conocimiento de funciones

Encuesta para la curia de la diócesis de Cartago

Marque con una X la respuesta

1. Sexo.

Masculino_____

Femenino_____

2. Cuándo entro a la institución ¿recibió inducción?

Sí_____

No_____

3. Si su respuesta fue **SÍ**, por favor indique cuánto tiempo de capacitación recibió:

A. Menos de una semana_____

B. Entre 1 y 2 semanas_____

C. Entre 3 y 4 semanas_____

D. Más de 4 semanas_____

4. ¿Recibe algún tipo de actualización o capacitación periódica que le ayude a mejorar en su puesto de trabajo?

Sí_____

No_____

5. ¿Qué nivel académico tiene?

A. Bachiller_____

B. Universitario_____

C. Técnico_____

D. Tecnólogo_____

6. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato o la cadena jerárquica de la Institución?

Sí_____

No_____

Mencione el cargo de su jefe inmediato_____

7. ¿Conoce usted las funciones de su cargo?
Sí___ No___
8. ¿Conoce algún documento donde especifique las funciones de su cargo?
Sí___ No___
9. ¿Su cargo es de tiempo completo?
Sí___ No___
10. ¿Ha realizado tareas que no son propias de su cargo?
Sí___ No___
11. ¿Ha sentido sobre carga laboral?
Sí___ No___
12. En caso de ausencia ¿Existe alguien que pueda cumplir con sus tareas?
Sí___ No___
10. En caso de que su respuesta fuera SI, indique con una **X** quien lo hace:
- A. Supernumerario___
 - B. Compañero de trabajo___
 - C. Su Jefe inmediato___
 - D. Cualquier persona que sepa del cargo___
13. ¿Qué tanta experiencia frente al cargo tenía cuando empezó?
Alta___ Media___ Baja___
14. ¿Ahora es?
Alta___ Media___ Baja___

Anexo B

Sistematización de la encuesta.

Tabla 26

Sistematización de la encuesta.

Encuestas realizada a los empleados de la curia de la Diócesis de Cartago				
	1. SEXO		2. Cuando entro a la Institución ¿Recibió inducción?	
	Masculino	Femenino	Si	No
1	X		X	
2	X		X	
3	X		X	
4	X			X
5	X		X	
6		X	X	
7		X	X	
8		X	X	
9		X	X	
10	X			
11	X		X	
3. Si su respuesta fue Sí , por favor indique cuánto tiempo de capacitación recibió				
	menos de una semana	Entre 1 y 2 semanas	Entre 3 y 4 semanas	Más de 4 semanas
1	X			
2	X			
3		X		
4				
5	X			
6		X		
7		X		
8	X			
9	X			
10				
11		X		

Encuestas realizada a los empleados de la curia de la Diócesis de Cartago				
4. ¿recibe algún tipo de capacitación o actualización periódica que le ayuden a mejorar en su puesto de trabajo?				
	Sí		No	
1				X
2		X		
3		X		
4		X		
5		X		
6				X
7				X
8				X
9		X		
10		X		
11		X		
5. ¿Qué nivel académico tiene?				
	Bachiller	Universitario	Técnico	Tecnólogo
1	X			
2		X		
3		X		
4		X		
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9				X
10		X		
11		X		

Encuestas realizada a los empleados de la curia de la Diócesis de Cartago				
6. ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato o la cadena jerárquica de la institución?				
	Sí		No	
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
Mencione el cargo de su jefe inmediato _____				
7. ¿Conoce usted las funciones de su cargo?			8. ¿Conoce algún documento donde especifique las funciones de su cargo?	
	Si	No	Si	No
1	X			X
2	X		X	
3	X		X	
4	X			X
5	X			X
6	X			X
7	X			X
8	X		X	
9	X		X	
10	X		X	
11	X		X	

Encuestas realizada a los empleados de la curia de la Diócesis de Cartago				
	9. ¿Su cargo es de tiempo completo?		10. ¿Ha realizado tareas que no son propios de su cargo?	
	Sí	No	Sí	NO
1	X		X	
2	X		X	
3	X		X	
4	X		X	
5	X			X
6	X			X
7	X		X	
8	X		X	
9	X		X	
10	X			X
11	X		X	
	11. ¿Ha sentido sobre carga laboral?		12. En caso de ausencia ¿Existe alguien que pueda cumplir con su tarea?	
	Si	No	Si	No
1	X		X	
2		X	X	
3		X	X	
4		X		X
5	X			X
6		X	X	
7	X		X	
8	X		X	
9	X			X
10		X		X
11		X		X

Encuestas realizada a los empleados de la curia de la Diócesis de Cartago				
13. En caso de que su respuesta fuera Sí , indique con una X quien lo hace:				
	A. Supernumerario	B. Compañero de trabajo	C. Su jefe inmediato	D. cualquier persona que sepa del cargo
1			X	
2		X		
3		X		
4		X		
5		X		
6			X	
7			X	
8			X	
9		X		
10		X		
11		X		
14. ¿Qué tanta experiencia frente al cargo tenía cuando empezó?				
	Alta	Media	Baja	
1	X			
2				X
3				X
4		X		
5				X
6				X
7		X		
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
15. ¿Ahora es?				
	Alta	Media	Baja	
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C

Formulario de funciones por cargo.

Tabla 27

Formulario de funciones por cargo.

FORMULARIO DE FUNCIONES POR CARGO					
Nombre del Cargo:					
Jefe directo (nombre cargo)					
Tiene personal a cargo	SI		NO		¿Cuántas personas?
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO					
FUNCIONES COMPLEMENTARIAS DEL CARGO					

Fuente: Elaboración propia

Anexo D.
Fotos de las encuestas realizadas.



Ilustración 4
Encuesta realizada al Vicario General.

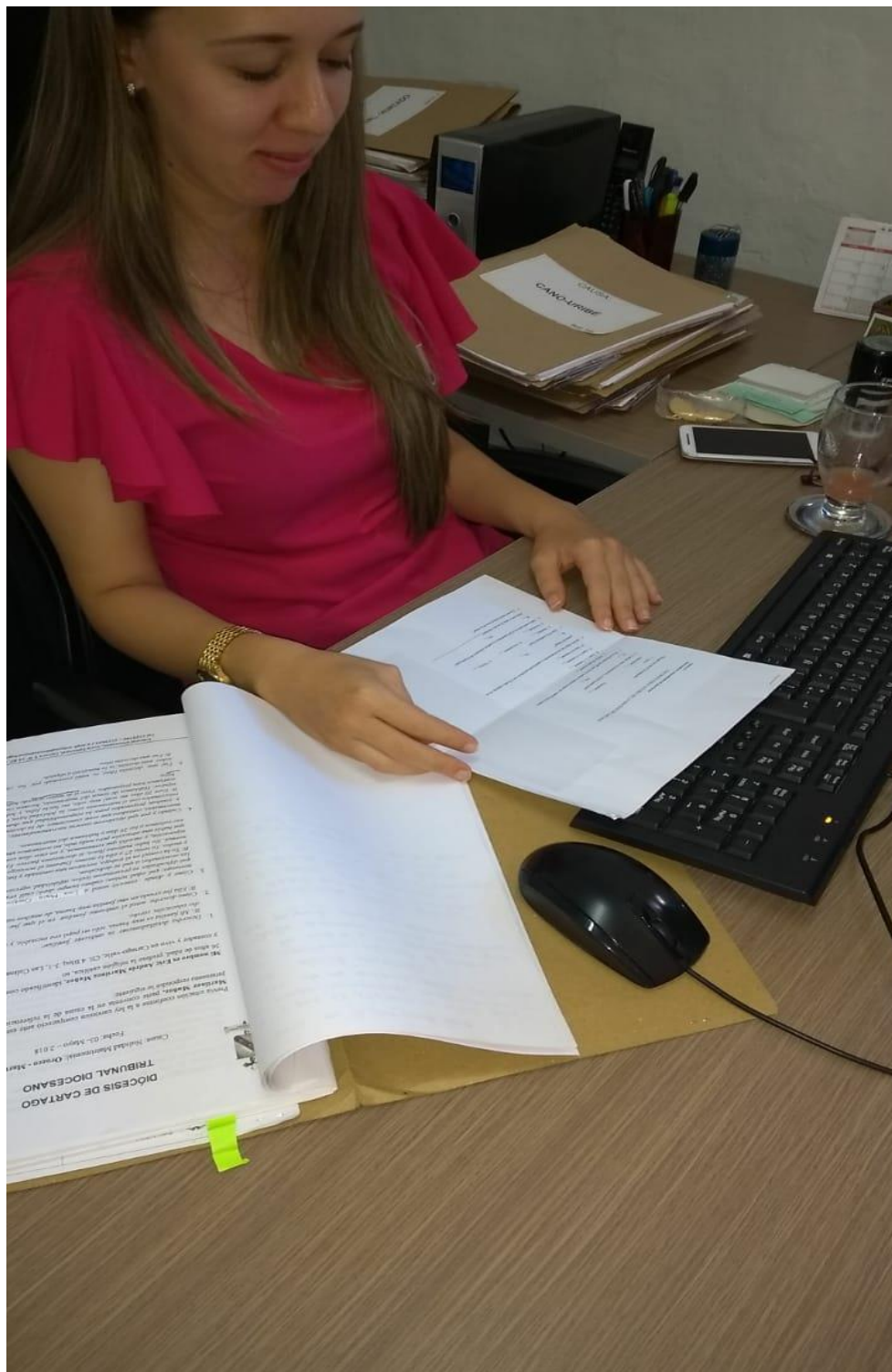


Ilustración 5

Encuesta realizada a la Auxiliar de Notaria Diocesana.



Ilustración 6

Encuesta realizada a la recepcionista de la Diócesis de Cartago.



Ilustración 7
Encuesta realizada al tesorero de la Diócesis de Cartago.

Anexo E

Entrevistas realizadas a funcionarios de la Diócesis de Cartago.

Entrevista realizada al tesorero de la Curia episcopal.

La siguiente entrevista se hizo la curia de la Diócesis de Cartago al tesorero, Luis Carlos Gallon, tesorero y al Padre Fabio Jaramillo, administrador, estas dos personas son los encargados de las funciones y de los empleados que se encuentran laborando en esta. Se realiza para conocer el estado de la institución.

Buenas tardes/días.

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, nos encontramos con Luis Carlos Gallón, tesorero de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, a la cual se va desarrollar la propuesta de grado, **DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES A LA ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIÓCESIS DE CARTAGO.**

Entrevistador: ¿Cuántos cargos tiene la curia episcopal? Y ¿cuáles son?

Tesorero: Bueno, actualmente la Diócesis de Cartago en su sede que es la curia episcopal, tiene 11 empleados, ellos son: el obispo que es el representante legal, el vicario general que es el segundo al mando por así decirlo o sub director, el Canciller que es el encargado, como la notaria en cualquier empresa, la oficina de partidas que es la que se encarga de las correcciones de partidas, tesorería, recepción, el tribunal eclesiástico que está conformado por un cuerpo colegiado que se encarga de las causales de nulidades de matrimonio, una secretaria de la oficina de pastoral y dos (2) personas encargadas de servicios generales en el mantenimiento de la curia.

Entrevistador: ¿cuáles son los recursos que maneja la Diócesis y en que se implementan o cual es el manejo de estos recursos dentro de la curia episcopal y de la Diócesis de Cartago?

Tesorero: Bueno los recursos que ingresan a la Diócesis de Cartago lo que uno llamaría recursos o ingresos no operacionales son básicamente los aranceles que cada parroquia paga, de acuerdo a su capacidad económicas. También tenemos otros recursos no operacionales que sería como los del plan padrino, personas que pagan sus diezmos aquí, y algún tipo de donaciones.

Ellos son distribuidos para el pago de la nómina de empleados, para el mantenimiento de la casa, el funcionamiento del vehículo que transporta al señor obispo, y los excedentes se hacen inversiones en los bancos, en certificados de depósito a término o CDT, ellos con el fin de ayudar más adelante a los pobres y las obras sociales de la iglesia.

Entrevistador: Dentro de la parte administrativa de la Diócesis de Cartago, usted que está aquí más de lleno. ¿Cuáles son las debilidades que encuentra dentro de las actividades de la institución?

Tesorero: Bueno, considero que una de las debilidades o falencia de organización de la curia se debe a la falta de implementación de un manual de funciones, que delimite las funciones de cada empleado, muchas veces la información se filtra por donde no debe ser, entonces toca darle dirección a la información, hace falta también un organigrama estructural y de jerarquía.

Entrevistador: ¿usted conoce como es el manejo de los recursos y de las funciones dentro de las curias episcopales en otra diócesis?

Tesorero: El manejo de los recursos, básicamente de teoría y de organigrama de otras Diócesis, me he podido dar cuenta, he participado en varios encuentros nacionales y básicamente

son los mismo, por ejemplo los excedentes que tienen en dinero y todo eso, los invierten también en certificados de depósitos a término, eso ya varia también de cada regio, hay otras que por sus territorios pueden tener edificios o pueden tener inversiones agropecuarias, pero en si como el movimiento es casi lo mismo.

Entrevista al vicario general de la Diócesis de Cartago

Diciembre 5 de 2018

Curia episcopal Diócesis de Cartago

Buenas tardes/días.

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, nos encontramos con el Padre Fabio Jaramillo, Vicario General de la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago, a la cual se va desarrollar la propuesta de grado, DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES A LA ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIÓCESIS DE CARTAGO.

Entrevistador: Buenos días Padre Fabio Jaramillo, agradecemos que saque un momento de su apretada agenda para atendernos.

Vicario General: es con todo el gusto, para eso estamos

Entrevistador: Padre Fabio como usted ya lo sabe, nosotros somos estudiantes de la Universidad del Valle que estamos realizando nuestro proyecto acerca de un manual de funciones para la Curia Episcopal de la Diócesis de Cartago y venimos el día de hoy a entrevistarle para tener una mejor claridad sobre las actividades propias de la Curia y de sus empleados.

Vicario General: Si. Así es. Ya he tenido la oportunidad de verlos en varias ocasiones aquí dentro de las instalaciones hablando con los funcionarios, claro comencemos con la entrevista.

Entrevistador: Padre, cual es la función que cumple una Diócesis dentro del territorio de una región.

Vicario General: Se llama diócesis a aquel territorio o distrito que se encuentra sujeto a la jurisdicción de un prelado, es decir, de un superior en la jerarquía eclesiástica, tal es el caso de un obispo, un arzobispo entre las opciones más comunes.

Es una iglesia particular definida por el Código de Derecho Canónico como la porción del pueblo de Dios, circunscrita territorialmente y cuyo cuidado pastoral es encomendado a un obispo. A las diócesis se asimilan la prelatura territorial, la abadía territorial, el vicariato apostólico, la prefectura apostólica, la administración apostólica erigida de manera estable y el ordinario militar. Órganos fundamentales de la diócesis son: el obispo diocesano, que es quien está a cargo de la diócesis, eventualmente ayudado por obispos auxiliares o coadjutores; la Curia diocesana, formada por las personas y los organismos que ayudan al obispo en el gobierno; y el cabildo de canónigos. Las diócesis pueden estar repartidas, por motivos organizativos, en zonas pastorales y en vicariatos foráneos (conocidos también como decanatos o presbiterios), para resumir en pocas palabras, la diócesis de Cartago tiene dos funciones inherentes; que no se pueden separar la una de la otra la de llevar la palabra de Dios a las personas y la de administrar los bienes terrenales que pertenecen a la Iglesia en la jurisdicción que le corresponda.

Entrevistador: ¿qué función tiene la curia episcopal dentro de las actividades de la Diócesis de Cartago?

Vicario General: La curia diocesana consta de aquellos organismos y personas que colaboran con el obispo en el gobierno de toda la diócesis, en la dirección y animación de la actividad pastoral, en la administración de la diócesis, así como en el ejercicio de la potestad judicial. La Curia diocesana debe ser como el corazón de la diócesis, se puede afirmar que la Curia diocesana presta ayuda al Obispo en tres dimensiones o facetas: dirección de la actividad pastoral, atención a la administración diocesana y al ejercicio de la potestad judicial.

Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que usted tiene dentro de la Curia Episcopal, y cuáles son las actividades propias de su cargo?

Vicario General: en virtud de mi oficio, como Vicario general me compete en toda la diócesis la potestad ejecutiva que corresponde por derecho al Obispo diocesano, para realizar cualquier tipo de actos administrativos, exceptuados, sin embargo, aquellos que el Obispo se hubiera reservado o que, según el derecho, requieran mandato especial del Obispo. Se puede decir que puede hacer todo lo que puede hacer el Obispo, el vicario General él es segundo al mando de una Diócesis, cuando falta el Obispo, a mí me corresponde direccionar la Diócesis tanto Admirativa, Judicial y pastoral.

Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos que maneja la Diócesis de Cartago y en que se implementan esos recursos?

Vicario general: Muy buena pregunta. Cabe destacar que la Diócesis de Cartago es una institución que no tiene fines de lucrarse, pero que cuenta con apoyo económico para el sostenimiento de sus Parroquias, escuelas, colegios, hogares de paso, comedores comunitarios, ancianitos, etc, para esto se utilizan estos recursos económicos, para sostener las actividades pastorales y administrativas de la Iglesia de Cartago, estos recursos provienen más que nada de la

colaboración de las personas; la limosna, los diezmos, el pago de arrendamientos y ofrendas especiales como donaciones de terrenos, y herencias.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados tiene la Curia Episcopal y cuáles son sus cargos?

Vicario General: la Curia Episcopal cuenta con alrededor de 10 empleados, tanto de servicios generales como en la parte administrativa, se encuentra el Obispo que es la cabeza de la Institución, el Vicario General, el Vicario Judicial con su correspondiente secretaria, la encargada de la corrección de partidas, la persona de la oficina de catequesis, la recepcionista, el chofer que a su vez trabaja en la correspondencia y dos señoras de servicios generales.

Entrevistador: ¿Sabe usted si la Curia Episcopal cuenta con un manual de funciones que les permita identificar a cada uno de los empleados la actividad que desempeñan dentro de la institución?

Vicario General: La verdad, formalmente no hay un documento en sí, donde se especifique las funciones de cada cargo, esto se maneja de manera informal, en el que las personas que se les asigna un puesto de trabajo, reciben inducción por parte de las personas que están dejando su puesto o por alguno de los funcionarios dentro de esta. Las funciones de cada puesto de trabajo se basan en la inducción que se le dé al ingreso del personal y se limitan a las direcciones que el Señor Obispo o yo les asignemos.

Anexo F
Lista de Chequeo

El objetivo de esta lista de chequeo es la de verificar el dominio conceptual que tienen los funcionarios sobre la estructura de la empresa frente al servicio al cliente, unidad administrativa, fases del proceso administrativo, políticas y objetivos, procesos de planeación, organización, control, manual de funciones y procedimientos, y otros elementos que intervienen en la norma de servicio al cliente con cada una de las competencias que cada empleado debe manejar.

Tabla 28
Lista de Chequeo

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Organización/Estructura			
Conoce la misión y la visión de la empresa.			
Conoce los objetivos corporativos que rigen a la empresa.			
Sabe si la empresa cuenta con estrategias de mejoramiento para que sea una entidad competitiva.			
Conoce y practica las políticas organizacionales que debe implementar la empresa en cuanto al servicio al cliente y cultura organizacional.			
Tiene conocimiento de las normas de salud ocupacional que debe implementar la empresa para que eviten la accidentalidad o la eventualidad de ocurrencia de algún suceso anormal frente al ingreso y salida de los clientes.			
Conoce el organigrama de la institución y la cadena de jerarquía y su lugar dentro de esta.			
Tiene conocimiento sobre la cadena de suministros que se debe manejar y los procesos de administración que se deben implementar.			
Servicio al Cliente.	Si	No	Observaciones
Domina y conoce los procesos que utiliza la empresa para el servicio de atención al cliente.			
Tiene conocimiento de las normas de protocolo que se debe manejar o implementar en la empresa.			
Tiene conocimiento de las características personales que deben tener los empleados en cuanto a su forma de ser, comportamiento y carácter.			
Tienen implementado un sistema PQR(petición, quejas y reclamos).			
Tiene conocimiento sobre si la empresa cuenta con una persona encargada de resolver.			
Conoce los procesos posteriores del desarrollo de las PQR			

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Cultura de Calidad			
Sabe usted las normas de gestión de calidad que debe utilizar la empresa en cuestión de servicio al cliente.			
Cuentan con procesos de manejo de la información y conocimiento que incluya la recopilación de datos y se traduzca en prioridades de mejora.			
Se promueven reuniones o comités de calidad que les ayude a evaluar los posibles problemas en cuanto al servicio.			
Se realizan procesos de auditoria de calidad que les permita mejorar en cuanto al servicio al cliente.			
Aplica la empresa normas de calidad (Tiene certificación).			
Trayectoria	Si	No	Observaciones
Conoce la trayectoria de la Institución desde sus inicios.			
Conoce la naturaleza de la institución.			
Sabe a qué sector económico pertenece la institución..			
Desarrollo Tecnológico	Si	No	Observaciones
Utiliza software para la atención del servicio al cliente.			
Conoce y utiliza los software que implementa la empresa en cuanto al manejo de servicio al cliente.			
La organización cuenta con sistemas tecnológicos actualizados para desempeñar mejor sus funcionamiento.			
Cuentan con un sistema de bases de datos que les permita recopilar la información de sus usuarios.			
Rentabilidad	Si	No	Observaciones
Conoce cuales son las fuentes de ingreso que tiene la institución que permita aportar en el sostenimiento.			
Conoce el manejo de los recursos de la institución.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29
Lista de chequeo Diócesis de Buga

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Organización/Estructura			
Conoce la misión y la visión de la empresa.	X		
Conoce los objetivos corporativos que rigen a la empresa.	X		
Sabe si la empresa cuenta con estrategias de mejoramiento para que sea una entidad competitiva.		X	No somos una institución que compita con otras instituciones
Conoce y practica las políticas organizacionales que debe implementar la empresa en cuanto al servicio al cliente y cultura organizacional.	X		
Tiene conocimiento de las normas de salud ocupacional que debe implementar la empresa para que eviten la accidentalidad o la eventualidad de ocurrencia de algún suceso anormal frente al ingreso y salida de los clientes.		X	No tengo conocimiento sobre normas de salud ocupacional
Conoce el organigrama de la institución y la cadena de jerarquía y su lugar dentro de esta.	X		
Tiene conocimiento sobre la cadena de suministros que se debe manejar y los procesos de administración que se deben implementar.	X		
Servicio al Cliente.	Si	No	Observaciones
Domina y conoce los procesos que utiliza la empresa para el servicio de atención al cliente.	X		La diócesis de Buga tiene como prioridad la atención a sus fieles
Tiene conocimiento de las normas de protocolo que se debe manejar o implementar en la empresa.	X		Se nos dieron en la inducción antes de recibir el cargo
Tiene conocimiento de las características personales que deben tener los empleados en cuanto a su forma de ser, comportamiento y carácter.	X		
Tienen implementado un sistema PQR(petición, quejas y reclamos).	X		Hace poco se implementó debido a que se hacían de forma personal al obispo y esto generaba molestias
Tiene conocimiento sobre si la empresa cuenta con una persona encargada de resolver las PQR.	X		El vicario general es el encargado
Conoce los procesos posteriores del desarrollo de las PQR		X	

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Cultura de Calidad			
Sabe usted las normas de gestión de calidad que debe utilizar la empresa en cuestión de servicio al cliente.		X	
Cuentan con procesos de manejo de la información y conocimiento que incluya la recopilación de datos y se traduzca en prioridades de mejora.		X	
Se promueven reuniones o comités de calidad que les ayude a evaluar los posibles problemas en cuanto al servicio.	X		Se realizan reuniones mensuales para evaluar el desempeño teniendo en cuenta las PQR
Se realizan procesos de auditoria de calidad que les permita mejorar en cuanto al servicio al cliente.		X	Se hacen auditorias por parte del vicario general pero de forma informal y no se lleva documentación
Aplica la empresa normas de calidad (Tiene certificación).		X	
Trayectoria	Si	No	Observaciones
Conoce la trayectoria de la Institución desde sus inicios.	X		
Conoce la naturaleza de la institución.	X		
Sabe a qué sector económico pertenece la institución..	X		
Desarrollo Tecnológico	Si	No	Observaciones
Utiliza software para la atención del servicio al cliente.		X	La diócesis no cuenta con software todo se hace de manera manual
Conoce y utiliza los software que implementa la empresa en cuanto al manejo de servicio al cliente.		X	
La organización cuenta con sistemas tecnológicos actualizados para desempeñar mejor sus funcionamiento.		X	
Cuentan con un sistema de bases de datos que les permita recopilar la información de sus usuarios.		X	
Rentabilidad	Si	No	Observaciones
Conoce cuales son las fuentes de ingreso que tiene la institución que permita aportar en el sostenimiento.	X		
Conoce el manejo de los recursos de la institución.		X	Esos temas los conoce el obispo y el tesorero de la Diócesis.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 30
Lista de chequeo Diócesis de Armenia

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Organización/Estructura			
Conoce la misión y la visión de la empresa.	X		
Conoce los objetivos corporativos que rigen a la empresa.	X		
Sabe si la empresa cuenta con estrategias de mejoramiento para que sea una entidad competitiva.	X		No sé si es para ser competitiva, pero si tenemos para dar y mejorar el servicio.
Conoce y practica las políticas organizacionales que debe implementar la empresa en cuanto al servicio al cliente y cultura organizacional.	X		
Tiene conocimiento de las normas de salud ocupacional que debe implementar la empresa para que eviten la accidentalidad o la eventualidad de ocurrencia de algún suceso anormal frente al ingreso y salida de los clientes.		X	
Conoce el organigrama de la institución y la cadena de jerarquía y su lugar dentro de esta.	X		
Tiene conocimiento sobre la cadena de suministros que se debe manejar y los procesos de administración que se deben implementar.	X		
Servicio al Cliente.	Si	No	Observaciones
Domina y conoce los procesos que utiliza la empresa para el servicio de atención al cliente.	X		Procuramos en dar un buen servicio a cada uno de nuestros feligreses.
Tiene conocimiento de las normas de protocolo que se debe manejar o implementar en la empresa.		X	
Tiene conocimiento de las características personales que deben tener los empleados en cuanto a su forma de ser, comportamiento y carácter.	X		Es importante para dar un buen servicio.
Tienen implementado un sistema PQR(petición, quejas y reclamos).		X	Todas las quejas van a la recepcionista y se dan manejo.
Tiene conocimiento sobre si la empresa cuenta con una persona encargada de resolver.	X		La persona encargada de la recepción es la que se encarga de eso.
Conoce los procesos posteriores del desarrollo de las PQR		X	

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Cultura de Calidad			
Sabe usted las normas de gestión de calidad que debe utilizar la empresa en cuestión de servicio al cliente.		X	
Cuentan con procesos de manejo de la información y conocimiento que incluya la recopilación de datos y se traduzca en prioridades de mejora.		X	
Se promueven reuniones o comités de calidad que les ayude a evaluar los posibles problemas en cuanto al servicio.		X	
Se realizan procesos de auditoria de calidad que les permita mejorar en cuanto al servicio al cliente.		X	
Aplica la empresa normas de calidad (Tiene certificación).		X	No tiene conocimiento.
Trayectoria	Si	No	Observaciones
Conoce la trayectoria de la Institución desde sus inicios.	X		
Conoce la naturaleza de la institución.	X		
Sabe a qué sector económico pertenece la institución.	X		
Desarrollo Tecnológico	Si	No	Observaciones
Utiliza software para la atención del servicio al cliente.	X		
Conoce y utiliza los software que implementa la empresa en cuanto al manejo de servicio al cliente.		X	
La organización cuenta con sistemas tecnológicos actualizados para desempeñar mejor sus funcionamiento.		X	
Cuentan con un sistema de bases de datos que les permita recopilar la información de sus usuarios.		X	
Rentabilidad	Si	No	Observaciones
Conoce cuales son las fuentes de ingreso que tiene la institución que permita aportar en el sostenimiento.	X		
Conoce el manejo de los recursos de la institución.	X		

Fuente: Autoría propia.

Tabla 31
Lista de chequeo Diócesis de Pereira

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Organización/Estructura			
Conoce la misión y la visión de la empresa.	X		Hasta en la página de internet de la diócesis de Pereira se encuentra plasmada.
Conoce los objetivos corporativos que rigen a la empresa.	X		En la inducción previa nos dan toda la información de la Diócesis.
Sabe si la empresa cuenta con estrategias de mejoramiento para que sea una entidad competitiva.		X	No tengo seguridad si somos una entidad competitiva.
Conoce y practica las políticas organizacionales que debe implementar la empresa en cuanto al servicio al cliente y cultura organizacional.	X		Se tiene unas políticas, pero no se está documentado de manera formal.
Tiene conocimiento de las normas de salud ocupacional que debe implementar la empresa para que eviten la accidentalidad o la eventualidad de ocurrencia de algún suceso anormal frente al ingreso y salida de los clientes.	X		Se hacen Capacitaciones anuales.
Conoce el organigrama de la institución y la cadena de jerarquía y su lugar dentro de esta.	X		
Tiene conocimiento sobre la cadena de suministros que se debe manejar y los procesos de administración que se deben implementar.	X		
Servicio al Cliente.	Si	No	Observaciones
Domina y conoce los procesos que utiliza la empresa para el servicio de atención al cliente.	X		
Tiene conocimiento de las normas de protocolo que se debe manejar o implementar en la empresa.		X	
Tiene conocimiento de las características personales que deben tener los empleados en cuanto a su forma de ser, comportamiento y carácter.	X		En la contratación se tiene en cuenta este tipo de formalidades.
Tienen implementado un sistema PQR(petición, quejas y reclamos).		X	No, se reciben común y corriente.
Tiene conocimiento sobre si la empresa cuenta con una persona encargada de resolver.	X		La secretaria se encarga.
Conoce los procesos posteriores en el desarrollo de las PQR		X	

Variable	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Cultura de Calidad			
Sabe usted las normas de gestión de calidad que debe utilizar la empresa en cuestión de servicio al cliente.		X	
Cuentan con procesos de manejo de la información y conocimiento que incluya la recopilación de datos y se traduzca en prioridades de mejora.		X	La información que se maneja es muy limitada y empírica.
Se promueven reuniones o comités de calidad que les ayude a evaluar los posibles problemas en cuanto al servicio.	X		Es más como un informe diario de las situaciones que han ocurrido.
Se realizan procesos de auditoria de calidad que les permita mejorar en cuanto al servicio al cliente.		X	
Aplica la empresa normas de calidad (Tiene certificación).		X	No tengo conocimiento que tengamos certificación.
Trayectoria	Si	No	Observaciones
Conoce la trayectoria de la Institución desde sus inicios.	X		Todo lo relacionado se encuentra en la página de la Institucion.
Conoce la naturaleza de la institución.	X		
Sabe a qué sector económico pertenece la institución..	X		
Desarrollo Tecnológico	Si	No	Observaciones
Utiliza software para la atención del servicio al cliente.	X		
Conoce y utiliza los software que implementa la empresa en cuanto al manejo de servicio al cliente.	X		
La organización cuenta con sistemas tecnológicos actualizados para desempeñar mejor sus funcionamiento.		X	
Cuentan con un sistema de bases de datos que les permita recopilar la información de sus usuarios.		X	
Rentabilidad	Si	No	Observaciones
Conoce cuales son las fuentes de ingreso que tiene la institución que permita aportar en el sostenimiento.	X		
Conoce el manejo de los recursos de la institución.	X		

Fuente: Autoría propia.

Anexo G
Diario de Campo.

En el presente diario de campo se consigna la información o actividades que se realizaron en el diseño de los manuales de funciones para la Diócesis de Cartago y su previa investigación, el cual se empezó a elaborar desde el mes de agosto del 2018, teniendo en cuenta el paro que se realizó por parte de los estudiantes de la Universidad del Valle.

Tabla 32
Diario de Campo

Diario de campo Diócesis de Cartago	
Actividades mes de Agosto del 2018	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó una primera visita a las instalaciones de la Diócesis de Cartago con la intención de reunirnos con Mons. Jose Alejandro Castaño Arbeláez en la cual se planteó la propuesta de intervención para realizar nuestro trabajo de grado, tras una corta reunión y planteando nuestro deseo de realizar esta labor allí, recibimos el aval y los permisos para comenzar con las entrevistas y recolectar la información necesaria para saber por dónde tomaría rumbo nuestro proyecto. 	<p>Agosto 5 del 2018 Felipe Domínguez/ Steven Espinosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó una visita a la Diócesis de Cartago con el fin de dar inicio al asesoramiento por parte de los estudiantes Johan Felipe Domínguez López y Yohan Steven Espinosa Herrera. 	<p>Agosto 23 del 2018 Felipe Domínguez/ Steven Espinosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la primera entrevista al tesorero de la Diócesis de Cartago, Luis Carlos Gallon, con el fin de conocer un poco sobre la situación actual de la institución 	<p>Agosto 28 del 2018 Felipe Domínguez/Steven Espinosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se hacen una vista y en calidad de observadores, se hace seguimiento de los puestos de trabajo y como van realizando cada una de sus labores. 	<p>Agosto 30 del 2018 Felipe Domínguez</p>

Actividad mes de Septiembre 2018	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos una reunión con todos los funcionarios ya acordada y con el debido permiso del Señor Obispo en el cual, se pone en la mesa de trabajo la propuesta de intervención y se les da a conocer a los trabajadores la idea de realización de un manual de funciones que les permita desempeñarse mejor dentro de sus áreas de trabajo, allí recopilamos información en general sobre las actividades laborales que llevan sus trabajadores. 	<p>Septiembre 7 del 2018 Felipe Domínguez/ Steven Espinosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan las encuestas a los empleados de la curia, con el fin de determinar falencia o aciertos de la Diócesis de Cartago en la parte administrativa. 	<p>Septiembre 18 del 2018 Felipe Domínguez/Steven Espinosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se hace una tercera visita en calidad de observadores; se hace seguimiento nuevamente de los puestos de trabajo y el desenvolvimiento de los empleados con el cliente. 	<p>Septiembre 28 del 2018 Steven Espinosa</p>
Actividad mes de Octubre 2018	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Nos reunimos con el vicario general el Pbro. FABIO JARAMILLO para pedir permiso para obtener material fotográfico para nuestro trabajo de grado, el cual accedió a nuestra petición y realizamos la toma de diferentes fotografías de las distintas áreas de trabajo que tiene la curia episcopal junto con sus trabajadores. 	<p>Octubre 10 del 2018 Felipe Domínguez/ Steven Espinosa</p>
Actividad mes de Diciembre 2018	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Se le realiza una entrevista al vicario general de la Diócesis de Cartago, el padre Fabio Jaramillo. La cual va dirigida a las labores que desarrolla, que constituye la Diócesis y quienes laboran en ella. 	<p>Diciembre 5 del 2018 Steven Espinosa</p>

Actividad mes de Mayo 2019	Fecha
<ul style="list-style-type: none">• Visitamos las instalaciones de la Curia Episcopal para reunirnos con el vicario general con el fin de hacer firmar la documentación necesaria y presentar nuestros avances al padre; pedido por el con anticipación, con respecto al manual de funciones y las cuestiones que se debían mejorar dentro de los puestos de trabajo	Mayo 7 del 2019 Steven Espinosa

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la investigación plasmada en el diario de campo, se establece la situación de la Diócesis de Cartago y que empleados hacen de la misma.

Anexo H
La curia de la Diócesis de Cartago.



Ilustración 8
Entrada de la Curia Episcopal.



Ilustración 9
Entrada interior de la curia episcopal hacia las oficinas.



Ilustración 10
Puesto de trabajo de la recepción.

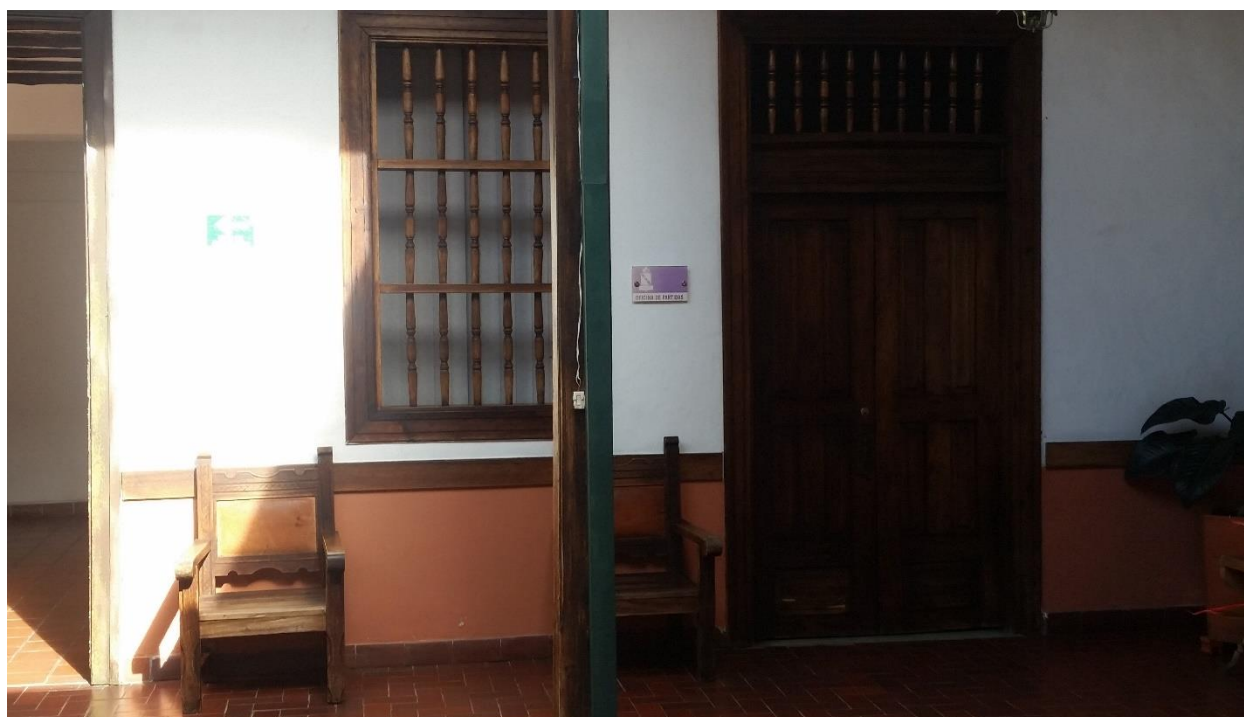


Ilustración 11
Oficina de partidas.



Ilustración 12
Oficina de trabajo del Canciller de la Diócesis.