UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

TITULO

Análisis de procedimientos administrativos de la Dirección del Centro de Alto Rendimiento (CARE), para diseño de su Manual de Políticas y Procedimientos.

Por

L.C.E GUSTAVO LÓPEZ MÉNDEZ

TESINA

Como requisito parcial para obtener el grado de

MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE

CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Junio, 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la tesina Análisis de procedimientos administrativos de la Dirección del Centro de Alto Rendimiento (CARE), para el diseño de su Manual de Políticas y Procedimientos. Realizado por el LCE. Gustavo López Méndez, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

Dra. Rosa Elena Medina
Asesor Principal

Dr. Daniel Carranza Bautista
Co-asesor

M.C Mireya Medina Villanueva
Co-asesor

Dra. Blanca Rocío Rangel Colmenero
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León
Junio del 2016

AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a todas las personas que han influido en mi vida de manera directa e indirectamente para ser mejor persona y mejor profesional, en especial a mi familia que son la causa principal por lo que me supero día a día.

Agradezco a la subdirectora de posgrado Dra. Jeanette M. López Walle por las oportunidades que ha generado para que los alumnos de la FOD tengan acceso a la Maestría.

Al Dr. Fernando A. Ochoa Ahmed coordinador de la maestría por su disposición y apoyo hacia mi persona que siempre fue incondicional y de gran importancia.

A mi asesora la Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez y mis co asesores que me brindaron su apoyo para sacar adelante este producto integrador y poder obtener el título en Maestría.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones deportivas cuentan con estructuras organizacionales que les permiten desempeñarse eficientemente de manera estructurada y organizada entendiendo por organización como una unidad coordinada que consta de dos o más personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes, (Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr, & Konopaske, 2003).

Sin embargo, generalmente se descuida el aspecto más importante de su desempeño: los procedimientos administrativos, a los cuales constituyen la columna vertebral de las organizaciones porque regulan las actividades que en ella realizan y de ellos depende su eficacia y eficiencia, (Paruguachi, 2004).

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determinada qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se ha logrado o no los resultados previstos. (Ivancevich J. , Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997).

Las entidades optan por llevar una gestión de calidad en los servicios que brindan para satisfacer las necesidades de los usuarios. Es por ello que la gerencia moderna hace uso de modelos, herramientas y tendencias de gestión que les facilite la operación y así responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, globalizado e imprevisible. Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

La Dirección del Centro de Alto Rendimiento (CARE), tiene como propósito el mejoramiento de sus actividades administrativas y operativas para tener una mejora

constante. Definir y diseñar los procedimientos administrativos sirven como un instrumento administrativo que facilita el funcionamiento entre los diversos departamentos y que sus actividades tengan un orden y control, esto nos permite llevar a cabo una adecuada gestión que tiene como objetivo brindar servicios eficientes y de calidad.

Para la consolidación de este proyecto se hace necesaria la participación activa de los empleados de las diversos departamentos iniciando con un estudio preliminar de los departamentos a través del organigrama, se dio revisión al antiguo manual de procedimientos de la administración anterior, después se inició un diagnostico a través de una entrevista/encuesta donde cada uno dio a conocer sus principales funciones y se fue recopilando la información, la cual fue analizada y ordenada para la elaboración de los procedimientos administrativos.

El propósito central del diseño de procedimientos administrativos del CARE es que el personal tenga el conocimiento claro y preciso de sus funciones, obligaciones y responsabilidades y evitar la duplicación de funciones o saltarse algún paso que afecte el funcionamiento de la organización. Así cada departamento podrá tener un buen desempeño de manera eficiente y productiva.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de los procedimientos administrativos es llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los integrantes de la organización. Los procedimientos administrativos regulan y establecen un orden para realizar ciertas funciones y actividades con la finalidad ofrecer un servicio eficiente y de calidad.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir una serie de pasos predefinidos para desarrollar una función administrativa o actividad operativa de manera óptima y eficaz. Su objetivo debería ser claro y de fácil interpretación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes y que ofrezcan eficiencia.

A lo largo de toda una organización existen procedimientos, algunos son simples pero hay otro que son más complejos que involucran una serie de pasos, personas y departamentos para su realización, lo que indica que son más rigurosos más que todo por la necesidad de un control para detallar la acción.

El diseño y uso de los procesos administrativos brindan al personal una guía que les permite consultarla cada que sea necesario, establece como se deben de realizar las funciones dependiendo los puestos y las actividades administrativas que deban realizarse. Así se evita el que existan ciertas funciones de las cuales nadie se haga cargo o el lado opuesto duplicar funciones y que suelan confundir a los trabajadores para su realización.

El impacto que puede generarse en la organización es que comience a funcionar de tal manera que los diversos procedimientos administrativos mediante la práctica y la repetitividad comienzan a aprenderlos de memoria los propios trabajadores. Esto facilita que las actividades sean más rápidas a realizar con ellos busca la eficiencia, eficacia y calidad.

Con la realización de estos procedimientos administrativos, se puede llegar a consolidar una gestión más ordenada, pero si se quiere llegar a una gestión de calidad es necesario considerar una certificación ISO 9001:2008 la cual se basa en ocho principios de gestión de calidad.

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La certificación del sistema de gestión de la calidad con SGS le ayudará a que su organización desarrolle y mejore su rendimiento. La certificación ISO 9001:2008 le permite demostrar alto nivel de calidad de servicio al hacer ofertas para contratos; además, un certificado ISO 9001:2008 válido demuestra que su organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos, (SGS, 2016).

NIVEL DE APLICACIÓN

El Estado como organización total de la comunidad requiere de un elemento dinámico y director que lo ponga en movimiento y ese elemento es precisamente el gobierno. La naturaleza del Estado en su asociación organizada que se manifiesta a través de la existencia de órganos del Estado.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal. En su Artículo 2 establece: En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- Secretarías de Estado
- Consejería Jurídica
- Órganos Reguladores Coordinados en Materia Energética a que hace referencia el artículo 28, párrafo octavo, de la Constitución.

Las secretarías del Estado proporcionan una serie de servicios de acuerdo a su naturaleza, en México existen 18 secretarías entre ellas está la Secretaría de Educación Pública (SEP), en la que desconcentra a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE).

La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) como actualmente la conocemos, es una institución del gobierno mexicano, encargada de desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte.

Para su operación la CONADE establece organismos de gobierno en cada uno de los estado de la República Mexicana, en Nuevo León existe el Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE) quién es el encargado de promocionar y fomentar el deporte.

El Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE) en su organigrama determina cuatro direcciones: Dirección de planeación y estrategia, Dirección de cultura física, Dirección de calidad del deporte y la Dirección del centro del alto rendimiento (CARE) y posee en su organigrama 603 empleados en total.

El CARE administra 19 instalaciones deportivas y una villa olímpica. Cuentan con aproximadamente 80 empleados y con otros 97 empleados de seguridad, limpieza y jardinería que los proveen diversas empresas contratadas a través del concurso de licitación de servicios. A continuación se detalla en número de personas que tienen acceso a las instalaciones.

Tabla 1. Promedio de asistentes al CARE.

Fuente: CARE.

Área de atención	**Promedio**			
	Diario	**Semana**	**Mes**	**Año**
Escuelas y Entrenamientos	2,230	15,610	62,440	749,280
Deportistas Externos	215	1,505	6,020	72,240
Eventos Externos	520	3,640	14,560	174,720
Visitantes	320	2,240	8,960	107,520
Total	**3,285**	**22,995**	**91,980**	**1,103,760**

MARCO TEORICO

LA GESTIÓN

Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar. (Ivancevich J. , Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997).

LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN

- **Fayol** describió las actividades de la organización agrupándolas en seis categorías: 1. Categorías (producción, fabricación), 2. Comerciales (compras, ventas), 3. Financieras, 4. Seguridad (de propiedad y personas), 5. Contabilidad y 6. Gestión (planificación, organización, dirección, coordinación y control). Estás seis categorías, en diversos grados, son esenciales y han de estar presentes en todas las organizaciones.
- **Taylor:** se le califica como el padre de la administración por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico. Además fue él quien se percató del principio de Universalidad de la Administración y elaboró un método para estudiar los tiempos y movimientos en el trabajo.
- **Gantt:** sus principales aportaciones fueron: la gráfica de Gantt que sirve para la planificación y control de una serie de actividades, primas y tareas que era un sistema de bonificación donde a los trabajadores les fijaba tareas bien definidas y remuneradas, dio gran importancia a la psicología del trabajo, en el adiestramiento del trabajador para tener un buen funcionamiento la empresa.
- **Max Weber:** estableció la distinción entre poder (la capacidad para obligar a la gente a obedecer) y autoridad (quienes reciben órdenes las obedecen voluntariamente). En un sistema autoritario, los que desempeñan roles subordinados (los trabajadores)

consideran legítima la emisión de directrices por parte de quienes desempeñan roles de autoridad (gestores).

- **Elton Mayo**: se consideró el fundador de los dos movimientos, el de las relaciones humanas y el de sociología industrial. Los trabajos que dirigió en la Universidad de Harvard pusieron de relieve la importancia de los grupos en cuanto que afectan la conducta de los individuos.
- **Chester Barnard:** fue defensor de la teoría de sistemas. Fue quien introdujo el concepto de "sistema de coordinación". Hizo hincapié en la importancia y variabilidad de las personas en un lugar de trabajo.
- **Peter Drucker:** su obra pone en relieve la importancia de los gestores en sociedades organizativas. Los gestores deben asignar siempre la máxima prioridad al rendimiento económico. El tema clave para Drucker se centra en encontrar la mejor manera de gestionar un negocio para que con el tiempo pueda alcanzar el éxito.

La gestión ha tenido su evolución gracias a todas las aportaciones realizadas por personajes que han dejado su aportación, la cual hoy en día tiene una aplicación en la gestión de una empresa.

ASPECTOS DE LA GESTIÓN

La gestión como proceso

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina

Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

La gestión y las personas

La palabra *gestión*, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que le da vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

Gestores

Los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión. (Ivancevich J. , Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997).

Calidad

La definición de gestión implica el término calidad, la cual es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los

usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio. (Ivancevich J. , Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997).

LOS OCHO PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

La ISO 9001:2008 ha sido desarrollada tomando como base los ocho principios de gestión de la calidad que se ofrece en la ISO 9000:2005.

Los ocho principios de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal**: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión**: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua**: La mejora continua del desempeño global de la organización deberían ser un objetivo permanente de ésta.

7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de la gestión de la calidad contribuyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de las normas, (ISO 9001/2008).

LAS OCHO DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Las ocho dimensiones que amplían la perspectiva del concepto de calidad, clientes, gestores, ingenieros, operarios de línea de producción y oficinistas en cualquier nivel de la jerarquía de una organización han de participar en el mejoramiento y en la gestión de la calidad.

1. **Rendimiento:** una característica operativa primaria de un producto/de un servicio.
2. **Características**: son los extras o complementos (p. ej., la guía de estudio para una asignatura del estudiante, el cierre centralizado de un vehículo).
3. **Confiabilidad:** la probabilidad de ausencia de funcionamiento defectuoso o de avería durante un periodo de tiempo específico.
4. **Conformidad:** el grado en que el diseño de un producto y sus características operativas cumplen las normas establecidas.
5. **Durabilidad:** medida del tiempo de vida de un producto.
6. **Utilidad:** rapidez y facilidad de reparación.
7. **Estética:** el aspecto, tacto, gusto y olor de un producto.
8. **Calidad percibida**: la calidad tal como la percibe un consumidor, un cliente usuario.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

La gestión de la calidad total (*Total Quality Management*, TQM) debe estar presente en todo el proceso de creación de valor, desde que el producto se concibe y diseña -sin olvidar a los proveedores de materiales y componentes- hasta su lanzamiento al mercado y posterior servicio posventa. Las empresas que aplican la gestión de la calidad total hacen hincapié en estos cuatro elementos: a) apoyo de la alta dirección, b) orientación al cliente, c) mejora continua y d) enfoque sistémico. (Fernandez , 2010).

APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN

La alta dirección debe asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un programa de gestión de la calidad total. Para ello necesita formular los objetivos y diseñar el proceso, formar y motivar a los trabajadores, así como fijar los incentivos adecuados. También debe anteponer la calidad, para, más adelante, cambiar a una producción más rápida y a costes más bajos. (Fernandez , 2010).

Las calificaciones de dirección alta, intermedia y de primera línea clasifican a los gestores con arreglo a su rango vertical en la pirámide de las organizaciones. La terminación de una tarea suele requerir la realización de otras actividades interrelacionadas. A medida que el proceso de gestión se especializa en sentido horizontal, un gestor funcional se hace responsable de una actividad específica.

CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN

- **Capacidades técnicas:** se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en ese nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

- **Capacidades analíticas:** suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, identificar factores clave y desempeñar sus roles en una situación determinada. Tener habilidad de diagnosticar y evaluar así desarrollar un plan de acción.
- **Capacidades informáticas:** el conocimiento informático es un factor muy valioso que se realiza a través del buen uso de computadores y del software que nos facilite el trabajo.
- **Capacidades para tratar a las personas:** la comunicación y la comprensión de las demás personas con las que trabajas o están a tu cargo son de suma importancia para crear un buen clima laboral.
- **Capacidades conceptuales:** consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. (Ivancevich J. , Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997).

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito de un organismo social depende directa e indirectamente de su buena administración y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás. (Reyes, 2004).

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Algunas de las ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración. Por ejemplo, la noción

funcional del trabajo del gerente es atribuible a Fayol. Además, sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales.

- **División del trabajo**: La especialización incrementa la producción al hacer más eficiente al empleado.
- **Autoridad**: Los administradores deben de ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. En donde se ejerza la autoridad, surge la responsabilidad.
- **Disciplina**: Los empleados deben de obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
- **Unidad de comando**: Cada empleado debe recibir órdenes solo de un superior.
- **Unidad de dirección**: Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo deben de ser dirigidas por un administrador que utiliza un solo plan.
- **Subordinación de los intereses individuales al interés general**: Los intereses de un empleado o grupo de empleados únicos no deben tener preponderancia sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración**: Los obreros deben de recibir un salario justo por sus servicios.
- **Centralización**: Se refiere al grado al cual los subordinados participan en la toma de decisiones. La cuestión es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
- **La cadena escala**: La línea de autoridad desde la dirección más alta, hacia los rangos más bajos representan la cadena escala. Las comunicaciones preferentemente deben de seguir esta cadena, salvo excepciones en las que se provoquen demoras y la comunicación deberá de ser cruzada, informando a los superiores.
- **Orden**: Las personas y los materiales deben estar en el sitio adecuado en el momento preciso.
- **Equidad**: Los administradores deben de ser amables y justos con sus subordinados.

- **Estabilidad en la tenencia de personal:** Una alta rotación de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una ordenada planeación de personal y asegurarse de que se cuente con reemplazos para cubrir las vacantes.
- **Iniciativa**: Aquellos empleados a los que se permite originar y desarrollar planes realizarán altos niveles de esfuerzo.
- **Espíritu de equipo**: El promover espíritu de equipo creará armonía de unidad dentro de la organización. (Robbins & Coulter, 2005).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. (Rodríguez, 2002).

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera, cuando y como se espera lograrlo.

Los manuales administrativos son documentos en los cuales se explica de forma sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para realizar las actividades (Rodríguez, 2004).

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

a) ***Por su contenido***. La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

- **Manual de historia del organismo**: Describe los inicios de la organización, la constitución, los esfuerzos, los problemas que tuvieron que atravesar, la forma de administrar hasta la actualidad, los factores que han influido para su crecimiento, los valores institucionales, en resumen toda la trayectoria. Este tipo de manuales motivan a sus empleados a sentirse identificados con la organización y dar lo mejor de sí para su crecimiento.
- **Manual de organización**: Describe la estructura de la organización a través del detalle de los objetivos, organigrama funcional por área y general, perfiles de puestos, descripción de funciones, responsables de cada área. Es necesario que cada área o departamento tenga su propio manual de organización y se utiliza con mucha frecuencia como herramienta de inducción para el personal nuevo.
- **Manual de políticas**: Describe los lineamientos que el personal debe seguir para el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas áreas funcionales que participan en el desarrollo de la organización. Sirven como guía en el transcurso de las tareas asignadas para evitar consultando constantemente a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma de proceder ante determinada situación.
- **Manual de procedimientos**: Describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, considerado como una guía de gran ayuda para el personal nuevo porque les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de sus funciones. El objetivo de un manual de procedimientos es evitar el desperdicio de tiempo señalando quién, cómo, cuándo y dónde es responsable de ciertas tareas.
- **Manual de políticas y procedimientos**: Describen las actividades que debe seguir el personal en la realización de las funciones de una organización. Además incluye la descripción de los puestos de trabajo y áreas que intervienen, indicando su responsabilidad y participación, generalmente contienen información muy útil que

aporta para el adecuado desarrollo de las actividades como ejemplos de los documentos, formularios, gráficos de los equipos o maquinarias que se utilizarán.

- **Manual de adiestramiento o instructivo:** Describe los procesos y actividades a realizarse en un puesto de trabajo, pero en forma más detallada que un manual de procedimientos. El detalle minucioso se debe a que va dirigido especialmente a personas que saben poco del tema o casi nada. Por ejemplo, un instructivo de graduación para los estudiantes que egresan de su carrera universitaria, ellos no tienen conocimiento de los trámites y pasos que deben seguir para graduarse y en el instructivo se detallan todos esos aspectos, facilitando el trabajo al estudiante.
- **Manuales técnicos**: Describe cómo realizar las actividades operacionales de un área funcional. Los manuales técnicos se crean con la finalidad de ser la fuente de conocimiento para el personal de esa área y de información general para el personal que está relacionado con dicha área. Sirve como base para futuras modificaciones.

***b) Por la función específica*.** Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

- **Manual de Producción**: Describe las instrucciones para el adecuado desarrollo de las actividades de fabricación, control de calidad de la producción, distribución, empaque, etc. Proporcionando al personal de producción el conocimiento necesario para evitar errores pues es el área operativa más importante de la organización que genera los ingresos que tiene.
- **Manual de Compras**: Describe las pautas a considerarse en el proceso de compras y servir de guía ante cualquier inconveniente que se presente en las actividades como cotización, documentación, adquisición, ingreso de mercadería, etc.

- **Manual de Ventas**: Da al personal del área de ventas las pautas para desarrollar un buen trabajo, describe aspectos importantes como porcentajes de comisión, beneficios, metas de ventas mensuales y anuales.
- **Manual de Finanzas**: Establece las responsabilidades a cada empleado sobre la protección de la información financiera que generan así como su traslado a los demás departamentos, la preparación de presupuestos que es una actividad de mucho cuidado, el manejo y distribución de dinero a las demás áreas.
- **Manual de Contabilidad**: Es de vital importancia porque el área de contabilidad es quien genera la información financiera que será presentada a terceras personas para su uso, según el caso. Por ejemplo, el estado a través del SRI, la Superintendencia de Compañías, la Contraloría General del Estado, los accionistas, directorio, gerente o instituciones financieras y la información debe ser oportuna, precisa y veraz. En el manual se describen aspectos relacionados al sistema contable, claves de acceso, responsables de cada tarea, elaboración de formularios y documentos contables, validez de información.
- **Manual de Crédito y Cobranzas**: Un manual que establezca la forma de cobro, la custodia de los valores cobrados, políticas para otorgar créditos, documentos válidos, personal encargado, responsabilidades para cada puesto de trabajo, podrá disminuir errores departamentales y lograr una mayor eficiencia en la utilización de recursos.
- **Manual de Personal**: Son manuales que tienen relación a todos los aspectos que conciernen al personal dentro de toda la organización como políticas internas, perfil para selección de personal, reclutamiento a personal nuevo, capacitaciones internas y externas, ascensos, sueldos, comisiones, beneficios, uso de servicios, permisos, vacaciones, faltas.

PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función d la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación, (Gomez, 1997).

Del mismo modo que la política constituye una guía para pensar y decidir el procedimiento es una guía para actuar.

Los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas para a ejecutar cuya utilización es imprescindible para la consecución de objetivos definidos en la actividad empresarial.

Por ejemplo, un procedimiento puede prescribir los pasos que debe seguir un entrevistador al comprobar las referencias dadas por los solicitantes de empleo. Por lo general, los procedimientos son una lectura aburrida a menos que se aprenda a manejar un tema abarcado por ellos. En tal caso, un procedimiento claro parecerá una bendición pues fortalece la capacidad de afrontar una situación confusa y causante de estrés.

Estos procedimientos, además de definir la operativa y las pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la organización, promoverán a dar una mayor eficacia en la gestión de la actividad, a asignar una buena definición de responsabilidades por trabajador y a evitar en la mayor medida posible la posibilidad de irregularidades y errores, (IDEM, 1998).

Ventajas:

- Cualquiera en el departamento, puede llevar a cabo la tarea.
- Todo el mundo realizará de la misma forma de las tareas.
- Se ahorrara tiempo u esfuerzo.

- Permite que la tarea siempre pueda mejorarse.
- Como el procedimiento está escrito cuando se lo mejore se lo incorporará. De esta forma no se corre el riesgo de que algo que se introdujo y funciono bien, se olvide para la siguiente ocasión.
- Permite la delegación inmediata.

Desventajas:

- Un manual elaborado en forma deficiente y poco clara entorpecería el trabajo en conjunto de los empleados de la organización.
- Su costo de elaboración y actualización es alto.
- No se deben elaborar de forma resumida ya que así no son útiles, sin embargo, si se detallan demasiado se complicarían su uso.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un Manual de políticas y procedimientos:

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área. II.
- Política de calidad (cuando sea aplicable).
- Objetivo (s) del Manual.
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.

- Anexos.

El responsable de la Edición, Revisión y actualización del Manual de Políticas y Procedimientos es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora. Cada área autorizada debe tener su propio Manual de Políticas y Procedimientos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES

- Involucran actividades o tareas, determinación de tiempo de ejecución, el recurso (material y tecnológico) por utilizar, la aplicación de métodos específicos para lograr eficientemente el desarrollo del trabajo y el control.
- Es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, que pueden o no pertenecer a un mismo departamento.
- No se caracteriza por ser un sistema.
- Un conjunto de procedimientos que estén determinados para lograr un mismo fin, puede crear un sistema.
- Se caracteriza por no ser un método individual de trabajo.
- No se caracteriza por ser un programa, ya que estos últimos son un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de un periodo de tiempo.
- No se caracteriza por ser una actividad específica: ya que estas son tareas que realiza un empleado como parte de su trabajo.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos pueden clasificarse como:

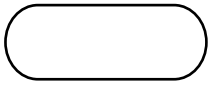
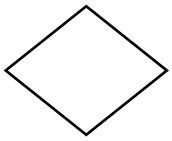
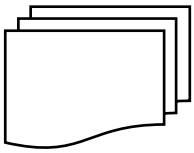
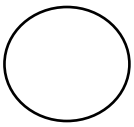
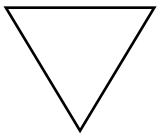
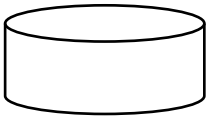
- **De la alta dirección**. Son los necesarios para cumplir con la misión y la visión de la organización. Por ejemplo: planeación, asignación de recursos, revisión de la dirección entre otros. (SCG, 2015).
- **Procesos operativos**. Son aquellos que se realizan con el fin de generar productos o servicios que den cumplimiento a las necesidades del cliente. Procesos soporte. Son

los que aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos de la alta dirección y los procesos operativos.

SIMBOLOGÍA

A continuación se presentan una serie de simbologías que se pueden utilizar para la elaboración de diagramas de flujo, (Franklin & Gomez, 2002).

Tabla 2. Simbología utilizada en el diseño de diagramas de flujo.

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	**Terminal**: indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		**Actividad**: representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	**Decisión**: indica a un punto en el flujo que se produce una bifurcación del tipo “SI” o “NO”.		**Documento**: se refiere a un documento en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	**Multidocumento**: refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente, que agrupa a distintos documentos.		**Inspección/firma**: empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o el visto bueno).
	**Conector de proceso**: conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama del flujo.		**Archivo Manual**: se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	**Base de datos/aplicación**: Empleado para representar la grabación de datos.		**Línea de flujo**: proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Actualmente las organizaciones deportivas cuentan con estructuras organizacionales que les permiten desempeñarse eficientemente de manera estructurada y organizada entendiendo por organización como una unidad coordinada que consta de dos o más personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes, (Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr, & Konopaske, 2003).

Las organizaciones deportivas para lograr una gestión de calidad es indispensable realizar una planificación estratégica para determinar sus objetivos así como la utilización de herramientas de gestión que le facilite llevar a cabo sus operaciones. Los gestores son fundamentales para planear, dirigir y controlar las organizaciones con la intención de alcanzar la eficacia y la eficiencia en los servicios que ofrecen.

La gestión consiste en un conjunto de acciones y competencias que realizan los empleados actuando de manera planificada y coordinada, para buscar los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa u organización. La rentabilidad no solo puede ser percibida desde el gasto y el costo sino desde otros aspectos que en la actividad física y deporte deben ser contemplados como los logros deportivos, educativos, en salud, cohesión social, medioambientales, de adquisición de valores y de transformación social.

La gestión en el deporte pretende impactar de manera positiva en diversos entornos, como lo es en la salud pública a través de la promoción y el fomento de la actividad física y el deporte, así como en el desarrollo de atletas que vayan encaminados al deporte de alto rendimiento.

Una parte esencial de una organización es contar con un organigrama, ya que les permite identificar los distintos niveles de jerárquicos desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo y les brinda la oportunidad de contar con una base sólida de la institución. *"Los organigramas constituyen una descripción gráfica de la estructura de la empresa."*

(Porret Gelabert, 2010). Parte fundamental de un organigrama son sus puestos, y las características de ellos, ya que es donde parten las funciones de la empresa. "*Un puesto es la unidad básica de un trabajo; los puestos precisan una descripción de funciones, generada por medio del método de análisis de puestos, por lo que el análisis y la descripción son las herramientas clave*". (Hernandez y Rodriguez & Pulido Martinez, 2011).

Muchos autores de administración distinguen entre aseguran que existen dos tipos de organizaciones, la organización formal e informal, consideran a la organización formal como "*estructura intencional de las funciones de una empresa formalmente organizada*" y "*organización informal como una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí*" (Koontz & Weihrich, 2013).

La planeación, las estrategias y las directrices, son importantes para que una organización funcione eficientemente y sus servicios sean de calidad. La matriz FODA es una herramienta que te permite analizar el contexto interno y externo y así determinar la situación de la organización "*La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas y las oportunidades con las debilidades y las fortalezas internas de la organización."* (Koontz & Weihrich, 2013).

La creación y utilización de un instrumento técnico-administrativo como lo es el manual de procedimientos permite optimizar el cumplimiento de las diversas áreas y de las operaciones que realiza la organización. En la actualidad es un requisito para las organizaciones el diseño y uso de los manuales, ya que la cultura a una gestión de calidad es más exigible antes las necesidades del contexto global

OBJETIVOS

Objetivo General.

Diseñar el Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos para la Dirección del Centro de Alto Rendimiento (CARE) como un instrumento que normalice todas las actividades administrativas y operativas que existen, de manera que se permita una funcionalidad administrativa más adecuada.

Objetivos específicos:

1. Estudio del organigrama y puestos de trabajo del INDE y CARE.
2. Realizar un análisis FODA para determinar el contexto de la Dirección del Centro de Alto Rendimiento.
3. Realizar una encuesta y entrevista para recopilar información que faciliten la elaboración de los procedimientos administrativos.
4. Recopilar información para elaborar los diversos procedimientos administrativos.
5. Elaborar el manual procesos administrativos que normen las actividades y operaciones del CARE.

TIEMPO DE REALIZACIÓN

El diseño de los procedimientos administrativos fue realizado durante las prácticas profesionales con una duración de dos meses y con un promedio de treinta horas semanales y un total de 240.

ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

1. Estudio preliminar del organigrama y puestos de trabajo.

Se accedió al anterior manual organizacional para la consultar la estructura, los niveles del organigrama, la conformación de los distintos departamentos, el número de puestos y de trabajadores que se encuentran en el CARE y así poder identificar los puestos claves para el estudio de los posibles procedimientos que cada uno realiza y así comenzar a recabar información que nos permita diseñar el manual de políticas y procedimientos administrativos.

2. Realizar un análisis FODA

Se realizó un análisis FODA para determinar la situación en la que se encuentra la administración del CARE así como en el contexto que se rodea. Esto nos permite detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se orden para determinar que es de prioridad atender. Una de las debilidades que tuvo mayor consideración fue la de elaborar un manual de políticas y procedimientos ya que la nueva administración desconocía como se manejaban ciertos procesos administrativos. Los resultados del análisis FODA se muestran a continuación:

ANALISI FODA

Tabla 3. Análisis FODA del CARE. Elaboración propia.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Instalaciones deportivas con estándares internacionales. • Capacidad para eventos masivos en el parque. • Oferta de clínicas deportivas para el público. • Entrenadores con certificaciones nacionales e internacionales. • Seguridad (ejército está a un costado). • Buen equipo de trabajo. • Gimnasios con buen equipo. • Accesible con transporte del metro. • Calidad en el equipamiento de las instalaciones. • Posee una villa olímpica. • Comedor asistido por nutriólogos. • Servicios médicos, de fisioterapia, nutrición y psicológico para deportistas.	• Convenios con otras dependencias (secretaria de desarrollo social, DIF, Direcciones de deportes municipales, UANL, FOD, etc.) • Eventos deportivos con empresas. • Propuesta de Construcción de pabellón de gimnasia. • Programas federales: muévete en 30. • Estudiar en el CARE (primaria, secundaria y prepa).
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Falta de manual de procedimientos. • Falta de estacionamiento. • Costo de estacionamiento para usuarios y/o público en general. • No se define si es CARE o parque público. • Información incompleta en cambio de administración. • Orientar más disciplinas al público. • No está tan cerca de la gente.	• Ajustes en el presupuesto federal. • Recorte presupuestal para el ejercicio del INDE. • Despido de personal cada cambio de administración

3. Aplicación de encuesta y entrevista

Se le aplicó un encuesta y una entrevista al personal gerencial del CARE los cuales fueron el Director, Coordinador de Operaciones y Logística, Coordinador de Instalaciones y Mantenimiento y a las dos auxiliares administrativos, el propósito del cuestionario es determinar el conocimiento que se tiene acerca del funcionamiento del CARE y de sus propias funciones que realiza, así como detectar los procedimientos que realiza cada puesto y departamento, con que otras áreas se vinculan y así tener información suficiente para elaborar un inventario de procedimientos.

En las encuestas aplicadas arrojan la siguiente información:

- El 40% del personal gerencial conoce el antiguo manual de políticas y procedimientos.
- El 60% tiene conocimiento acerca del organigrama general del INDE y el organigrama establecido en el CARE.
- El 100% tiene conocimiento de lo que administra el CARE que son las instalaciones deportivas, villa deportiva, comedor, clínicas deportivas, torneos y eventos deportivos masivos.
- El 60% del personal identifica sus principales funciones dentro de su actividad laboral.
- Solo el 40% identifica claramente cómo se llevan a cabo los procedimientos administrativos durante la operación administrativa del CARE.
- El 80% identifica con que otros departamentos y direcciones tienen interacción ciertas actividades y procedimientos del CARE.
- Los procedimiento realizados en la actividad administrativa u operativa siempre tienen una supervisión de un superior, no existe la delegación de responsabilidades ya que los procedimientos así están diseñados para efectos de tener un control. Esto hace que los procedimientos sean muy burocráticos y tardíos en ser resueltos, la contraparte es que así se tiene un control y se tiene conocimiento de todas las operaciones.

- El 80% no sabe con quién acudir en caso de que no sepan cómo se realiza algún procedimiento y así poder agilizarlo y darle solución.

4. Elaborar un inventario de procedimientos.

Con la información recaudada en el estudio de las funciones y procedimientos que se realizan en los diversos puestos se ordenó y analizo para comenzar a estructurar y diseñar los procedimientos administrativos.

5. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos administrativos.

Es muy común que muchos procedimientos sean muy burocráticos, es por ello que algunos procedimientos se realizaron de la forma más rápida para su realización, considerando un orden y control para evitar errores durante el proceso. Los cambios realizados siempre estuvieron bajo la autorización del Director del CARE.

6. Diseño de manual de políticas y procedimientos administrativos con formato y simbología requerida.

Se realizó el Manual de Políticas y procedimientos administrativos con las siguientes características: nombre, revisión, páginas, quién elaboró, revisó y aprobó, objetivo, alcance, responsables, su descripción del procedimiento, políticas y el diagrama de flujo. Todo bajo un formato previamente establecido, bajo la supervisión y autorización del personal gerencia del CARE.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Núm.	Actividades	Abril			
		4 al 9	11 al 16	18 al 23	25 al 30
1	Entrevista, encuesta y la aplicación del análisis FODA	X			
2	Recopilación de información	X			
3	Estudia de cada departamento	X	X		
4	Inventario de procedimientos		X	X	
5	Integración de la información			X	
6	Análisis de la información			X	
7	Realizar introducción			X	
8	Objetivos			X	
9	Organigramas			X	
10	Redactar Procedimientos				X

Núm.	Actividades	Mayo			
		2 al 7	9 al 14	16 al 21	23 al 28
10	Redactar procedimientos	X	X		
11	Graficar procedimientos			X	
12	Presentación				X

RECURSOS

Los recursos materiales utilizados son los propios de oficina: equipo de cómputo con conexión a internet y acceso a base de datos, impresora, y papelería. Los recursos humanos que colaboraron para la realización del presente documento fueron los coordinadores, auxiliares administrativos y el director del CARE. Y de los recursos financieros que se invirtieron recursos propios.

Los recursos que se utilizaron para la realización de los procedimientos administrativos fueron:

- Encuesta
- Hoja de análisis FODA
- Laptop

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se realizaron diversas actividades las cuales fueron fundamentales para que se creara este trabajo, el análisis DAFO fue fundamental para detectar una de las debilidades la cual se tenía que atender de inmediato que era diseñar el Manual de Políticas y Procedimiento del CARE con el principal propósito de normar las diversas actividades administrativas y operativas para tener un orden y control.

El diseño del Manual de Políticas y Procedimientos del CARE y permitió repartir ciertos procedimientos y funciones a los auxiliares administrativos, ya que anteriormente ambos realizaban dobles funciones y eso no generaba control ni seguimiento de los procedimiento que se realizaban. Así ya se establece que funciones que realiza cada cual y se evitan, confusiones, incumplimiento en los procedimientos y dobles responsabilidades.

Se realizó una entrevista al personal gerencial para copilar información y detectar los procedimientos que realizan, al ser una administración nueva muchas cosas las van aprendiendo durante la operación y repetitividad de los procedimientos y otras totalmente las desconocen. La encuesta que se les aplico arrojó información interesante con la cual se determinó que si era muy conveniente la realización del Manual.

El Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte es un organismo que pertenece a la administración pública, el cual cada cambio de Gobierno naturalmente vienen cambios de personal en puestos clave, es por ello que cada Director trae su equipo de trabajo y al realizar un periodo de transición suele haber cambios en formas de trabajo, es por ello que con la nueva administración se decidió normar las actividades del CARE estableciendo un Manual, el cual se dio a conocer el personal para su aplicación.

En las organizaciones regularmente se comienzan a habituar a una forma de trabajo, se genera una forma de trabajar informal ya que muchos procedimientos se

realizan de palabra, es decir de una forma empírica. Normalizar las actividades se requiere de previa capacitación al personal y establecer cuáles son los procedimientos y como se realizan.

El personal de cualquier organización donde su forma de trabajar está respaldada en un Manual tiende a ser más organizada, así se comienza a generar una cultura organizacional en las personas las cuales están obligadas a apegarse al cómo deben de hacerse las cosas.

De a acuerdo a los resultados que arrojó la encuesta se hizo la propuesta de realizar un Manual Organizacional para que el empleado tenga una idea como está estructurado el INDE y el CARE. Otra de las propuestas que se propuso fue el diseño de un Manual de Bienvenida para los empleados en el cual se detalla, un mensaje de bienvenida, información general del INDE, cultura (misión, visión, objetivos, valores, etc.), reglamento, lo que debe saber de su puesto de trabajo, la cantidad de personal que existe, un directorio telefónico, un croquis de toda la instalación, beneficios sociales, etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva.* México: McGraw-Hill.
2. Chiavenato, I. (2001). *Aministración. Proceso Admnistrativo.* Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
3. Fernandez , E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar.* Madrid: Paraninf.
4. Franklin, B., & Gomez, G. (2002). *Organización y Metodos un Enfoque Competitivo.* México, D.F.: McGraw-Hill.
5. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2003). *ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS.* Mexico: Mc Graw Hill.
6. Gomez , B., & Franklin, F. (2002). *Organización de Empresas.* México, D.F: McGraw-Hill.
7. Gómez, F. (1993). *Sistema y Procedimiento Administrativo.* Caracas: Fragor.
8. Gomez, G. (1997). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño.* México: McGraw-Hill.
9. Hernandez y Rodriguez, S., & Pulido Martinez, A. (2011). *FUNDAMENTOS DE LA GESTION EMPRESARIAL. ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS.* Mexico: Mc Graw Hill.
10. IDEM. (1998). *Auditoria y Control Interno.* México: Cultural de Ediciones.
11. ISO 9001/2008. (s.f.). *Gestión de la Calidad.* Málaga: Vertice.
12. Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad.* Madrid: McGRAW HILL.
13. Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD.* Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U./IRWIN.
14. Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION. UN ENFOQUE INTRNACIONAL Y DE INOVACION.* Mexico: Mc Graw Hill.
15. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (s.f.). *GOB.MX*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_organica_admon_pub_fed.pdf
16. Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos.* Caracas: Panapo.

17. Paruguachi, M. (2004). *Optimización de procesos.* Quito: Corporación editora nacional.

18. Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas.* Madrid: Alfaomega.

19. Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica.* México: LUMUSA.

20. Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición.* México: Person Educación.

21. Rodríguez, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos.* México: International Thomson Editores.

22. Rodríguez, J. (2004). *Como elaborar y usar los manuales administrativos.* México: ECAFSA.

23. Rodríguez, J. (2004). *Como elaborar y usar un manuales administrativos.* México: ECAFSA.

24. SCG. (Mayo de 2015). *Sistema de Integración de Documentos Administrativos. Gobierno de Sonora, México.* Obtenido de http://sicad.sonora.gob.mx/Manuales/GuiaMO2015VERSION9.pdf

25. SGS. (18 de Abril de 2016). *SGS de Mexico* . Obtenido de http://www.sgs.mx/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx

ANEXO

INSTITUTO ESTATAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

DIRECCIÓN DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO

Elaboró	Revisó	Autorizo
LCE. Gustavo López	Prof. Alfredo Macías	Prof. Ricardo Reséndez
Auxiliar	**Coordinador de operación y logística**	**Dirección del CARE**

ÍNDICE

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El manual de políticas y procedimientos es un instrumento administrativo que facilita el funcionamiento entre los diversos departamentos así como el cumplimiento de diversas funciones y actividades necesarias para la operación del CARE. Con el diseño y el establecimiento de diversos procedimientos nos permite llevar a cabo una adecuada gestión que tiene como propósito brindar servicios eficientes y de calidad.

La Dirección del CARE ha considerado conveniente la elaboración del presente manual con el objeto de brindar la orientación necesaria al personal y que le facilite un desenvolvimiento laboral, para ofrecer una atención oportuna y apropiada.

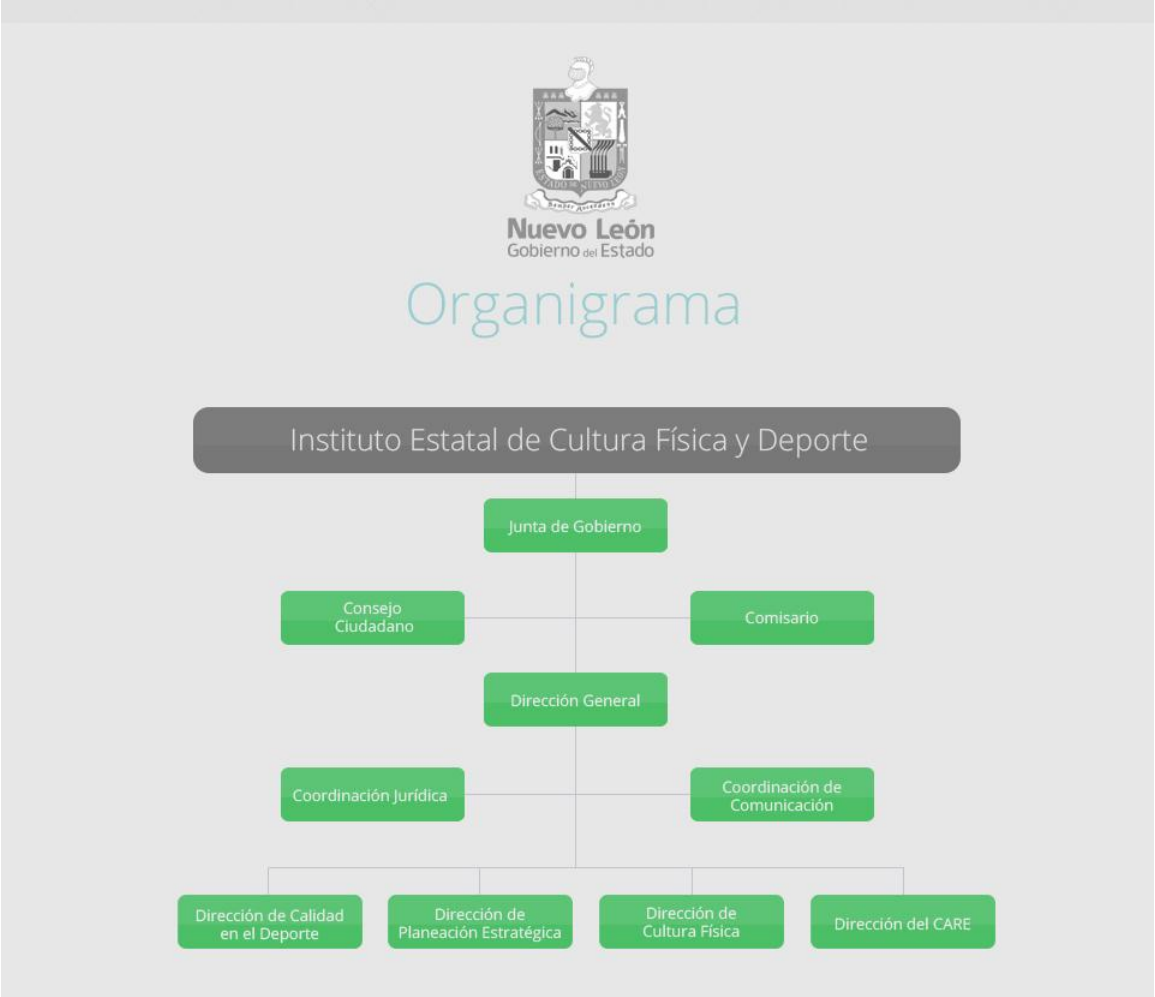
OBJETIVOS

Apoyar en la planeación establecida por el Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte a través de procedimientos establecidos, herramientas administrativas y actividades operativas que faciliten el cumplimiento de una cultura deportiva de calidad.

Contar con instalaciones deportivas de clase mundial que propicien el desarrollo de los atletas y usuarios, así como ser sede de eventos deportivos Nacionales e Internacionales.

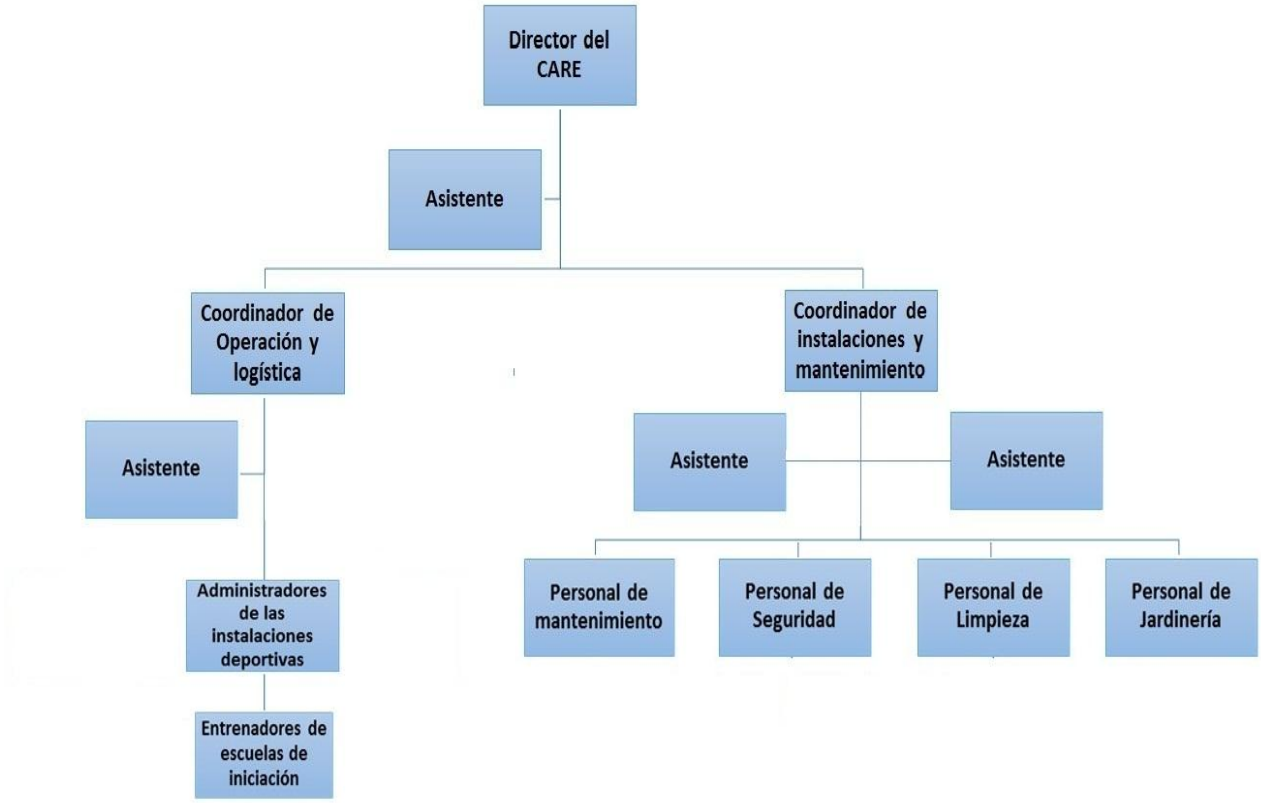
Promover y fomentar la actividad física y el deporte en el estado de Nuevo León a través de los programas que oferta el CARE como Escuelas y Clínicas de Iniciación Deportiva y Cursos de Verano.

ORGANIGRAMA: Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte



Fuente: nl.gob.mx

ORGANIGRAMA: Dirección del Centro de Alto Rendimiento



Fuente: Dirección CARE

ÁREAS DE APLICACIÓN

- **Dirección General**
  - Asistentes

- **Dirección de Calidad en el Deporte**
  - Coordinadores
  - Enlaces

- **Dirección de Cultura Física**
  - Coordinadores

- **Dirección de Planeación Estratégica**
  - Coordinadores

- **Dirección del Centro de Alto Rendimiento**
  - Coordinadores
  - Administradores

- **Dependencias de Gobierno**
- **Direcciones de Deportes Municipales**
- **Asociaciones Deportivas Estatales**
- **Instituciones Educativas**
- **Instituciones Deportivas Afines**

PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
	Solicitud de acceso a deportistas y entrenadores. "Programa de Alto Rendimiento"		31/05/16	45 y 46

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Control del acceso a las instalaciones del CARE de los deportistas y entrenadores	Dirección de Calidad del Deporte e Instalación correspondiente	Dirección de Calidad en el Deporte y Administrador de la instalación

Descripción del procedimiento

1. El personal de la Dirección de Calidad del Deporte dará de alta a los atletas de Alto Rendimiento en el sistema de registro, otorgándoles la credencial respectiva.
2. El personal de la Dirección de Calidad del Deporte, enviará vía electrónica, la relación de deportistas y entrenadores al Administrador de la Instalación Deportiva correspondiente, de manera oportuna.
3. El Administrador dará acceso a los deportistas y entrenadores de acuerdo a la información recibida.
4. El personal de la Dirección de Calidad del Deporte mantendrá actualizada la relación de deportistas y entrenadores.

Políticas

Para el préstamo de las instalaciones del CARE se requiere la autorización y firmas del Director de Calidad de Deporte y Director del CARE.

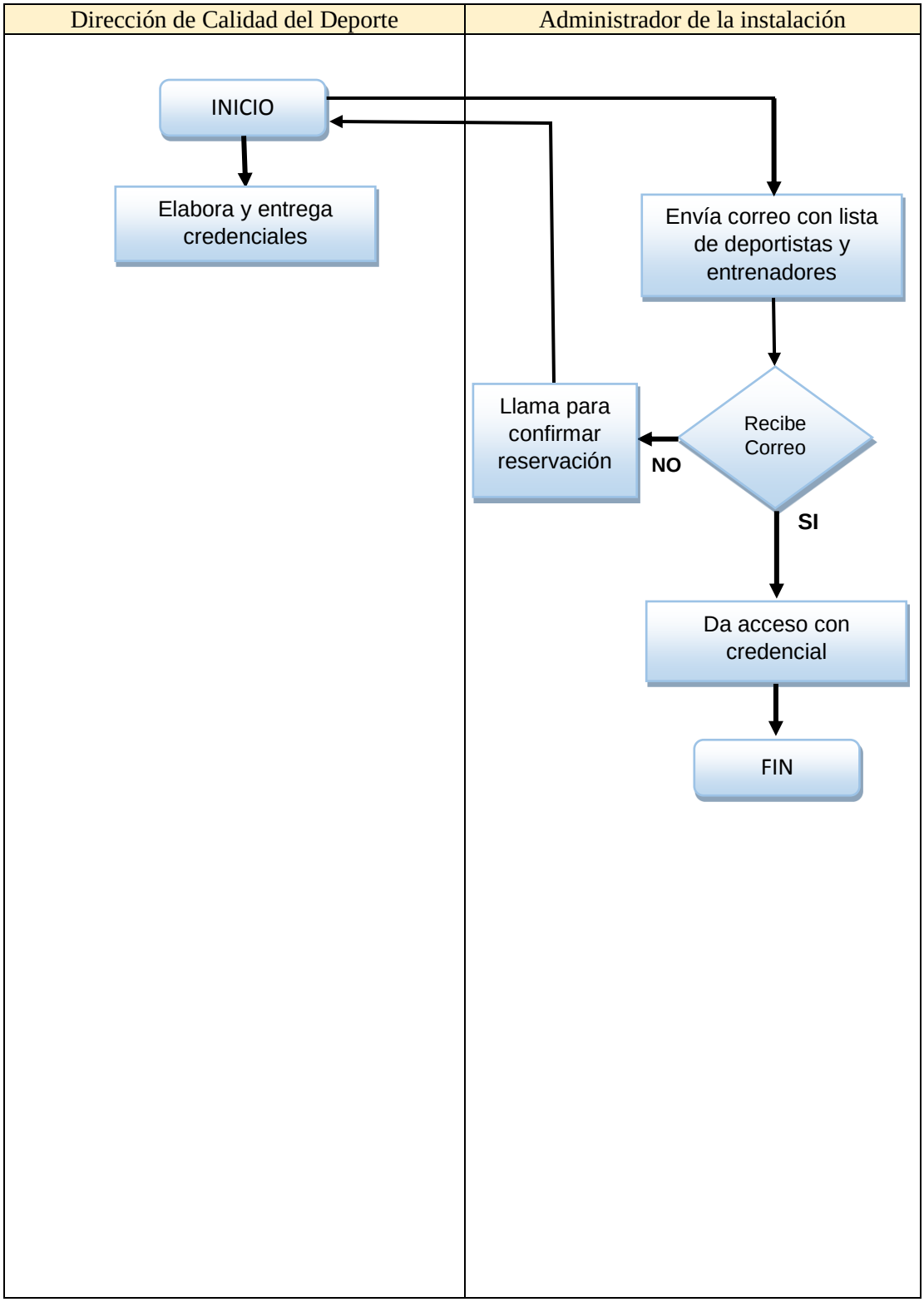
El responsable del entrenamiento deberá estar durante el horario establecido.

El administrador de la instalación es el responsable de facilitar el acceso y tener la instalación y equipamiento en propicias condiciones para el desarrollo del entrenamiento.

El CARE tiene un horario de 06:00 (acceso de puertas peatonales y CARE Fitness) a 22:30 hrs. (hora de cierre de los accesos peatonales, salvo en casos que haya algún evento especial programado.

Apegarse a las políticas de las instalaciones del CARE (ver anexo 1).

Diagrama de flujo
Solicitud de acceso a deportistas y entrenadores. “Programa de Alto Rendimiento



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Solicitud de horarios de entrenamiento**		31/05/16	47 y 48

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Determinar días y horas de entrenamiento para llevar un orden en la instalación	Dirección de Calidad del Deporte e Instalación correspondiente	Dirección de Calidad del Deporte y Administrador de la instalación

Descripción del procedimiento

1. El personal de la Dirección de Calidad del Deporte enviará un documento impreso al Administrador de la instalación deportiva correspondiente, los días y horarios de entrenamiento requeridos.
2. El Administrador programará los días y horarios solicitados.
3. El Administrador enviará la información al Coordinador Operativo para que realice reporte estadístico mensual.
4. El personal de la Dirección de Calidad del Deporte informara por escrito al administrador de cualquier cambio o modificación de estos.

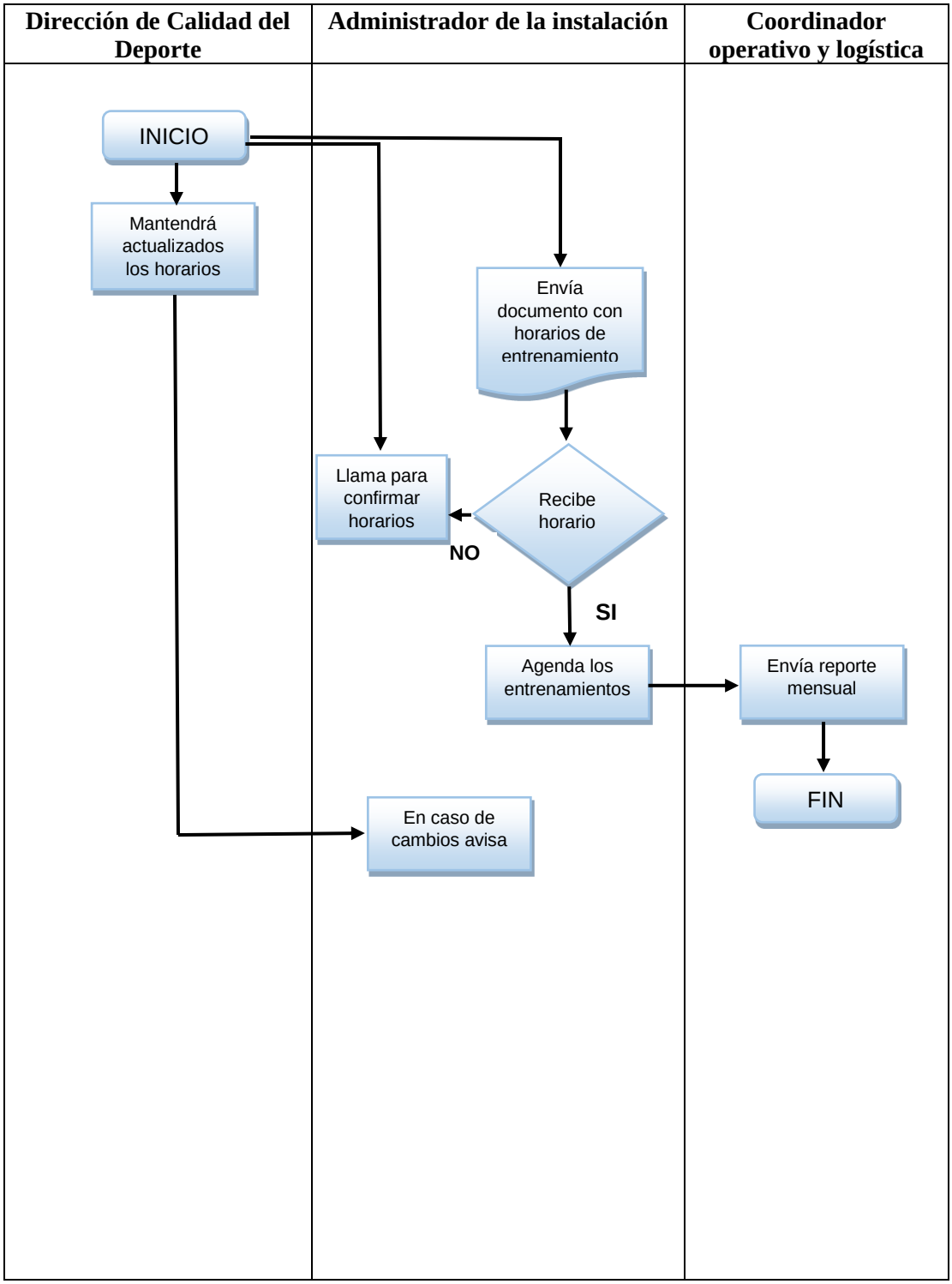
Políticas

Dirección de Calidad del Deporte enviará al menos 6 días antes de la fecha requerida el documento con los horarios establecidos.

El administrador de la instalación es el responsable de facilitar el acceso en el horario determinado del documento, tener la instalación y equipamiento en propicias condiciones para el desarrollo del entrenamiento.

El CARE tiene un horario de 06:00 (acceso de puertas peatonales y CARE Fitness) a 22:30 hrs. (hora de cierre de los accesos peatonales, salvo en casos que haya algún evento especial programado.

Diagrama de flujo
Solicitud de horarios de entrenamiento



	Procedimiento	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Solicitud de acceso a deportistas y entrenadores externos**		31/05/16	49 y 50

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Control del acceso a las instalaciones del CARE de los deportistas y entrenadores externos	Dirección de Calidad del Deporte e Instalación correspondiente	Dirección de Calidad en el Deporte y Administrador de la instalación

Descripción del procedimiento

1. La dependencia que solicita el uso de instalaciones deberá entregar un oficio dirigido al Director del CARE con nombre de la dependencia, nombre de los deportistas y entrenador así como el horario establecido.
2. El Director consulta la agenda para ver disponibilidad y pactar el horario.
3. El Director autoriza y avisa a los administradores de área vía telefónica.
4. El Administrador dará acceso a los deportistas y entrenadores de acuerdo a la información recibida.

Políticas

El solicitante deberá mandar un oficio con los datos requeridos al menos 6 días antes de la fecha requerida.

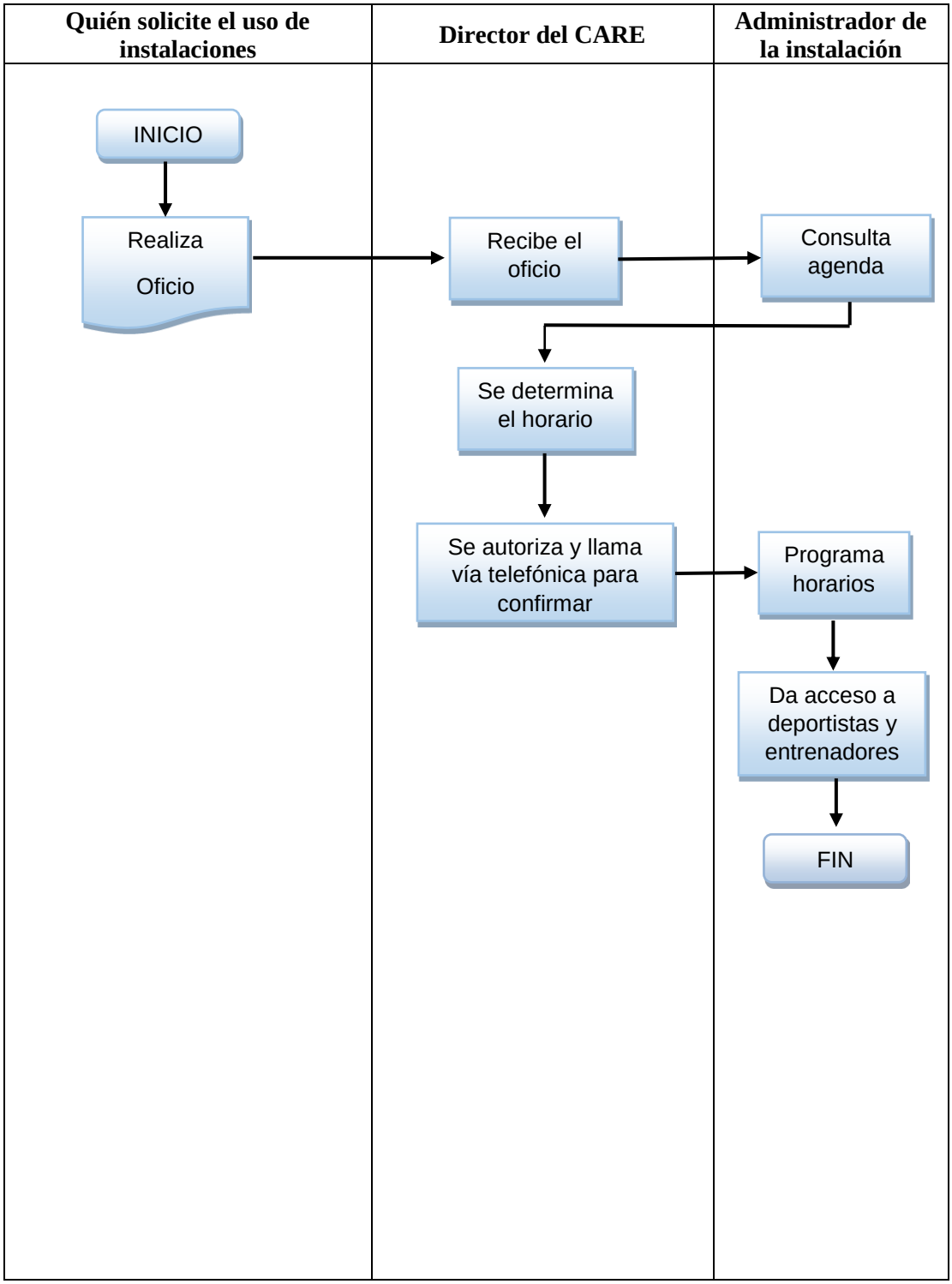
Para el préstamo de las instalaciones del CARE se requiere la autorización y la firma del Director del CARE.

El responsable del entrenamiento deberá estar durante el horario establecido.

El administrador de la instalación es el responsable de facilitar el acceso y tener la instalación y equipamiento en propicias condiciones para el desarrollo del entrenamiento.

El CARE tiene un horario de 06:00 (acceso de puertas peatonales y CARE Fitness) a 22:30 hrs. (hora de cierre de los accesos peatonales, salvo en casos que haya algún evento especial programado.

Diagrama de flujo
Solicitud de acceso a deportistas y entrenadores externos



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Solicitud de préstamo, reparación, adecuación y/o traslado**		31/05/16	51 y 52

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Atender las necesidades de las instalaciones y de los eventos deportivos.	Dirección del CARE	Coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento

1. El solicitante deberá llenar la "Solicitud de servicio" DC-00-001(ver anexo 2) con la información necesaria.
2. Se pasara a firma y autorización del Director del CARE
3. El Director del CARE una vez que haya autorizado comunicara a:
    a. El Coordinador de Infraestructura quien programará la adecuación.
    b. El Jefe de Mantenimiento realizará la adecuación.
    c. El Administrador del Área apartará la instalación.
    d. El Coordinador Operativo elaborará el reporte estadístico.
4. Si el servicio solicitado es mayor al costo de $500 la solicitud se pasara al departamento de adquisiciones de la Dirección de planeación y estrategia.
   Nota: Cuando es adecuación y/o traslado hay que llenar el documento de "Préstamo de material" (ver anexo 3).

Políticas

El solicitante deberá mandar la solicitud de servicio (ver anexo 2) con la información requerida, detallada y especifica de lo solicitado.

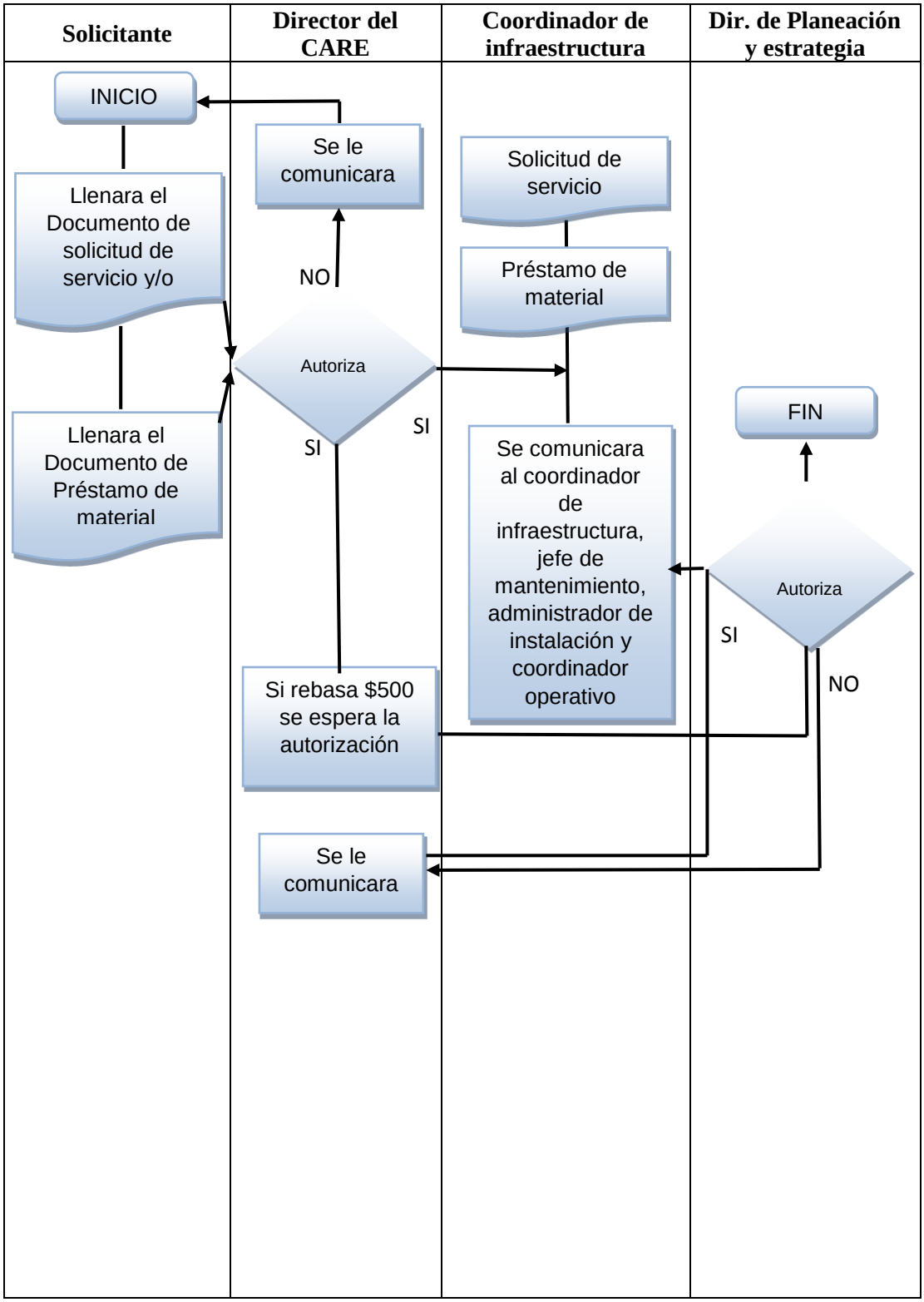
Debe ser enviada con una semana de anticipación para la programación de su servicio.

Para la su autorización el Director del CARE deberá autorizar y firmar la solicitud de servicio.

El coordinador de instalaciones y mantenimiento agendara la fecha y reunirá lo solicitado.

En caso de rebasar el costo estipulado, hay que esperar respuesta del departamento de adquisiciones de la dirección de planeación y estrategia para brindar el servicio.

Diagrama de flujo
Solicitud de préstamo, reparación, adecuación y/o traslado.



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Resguardo de equipo deportivo**		31/05/16	53 y 54

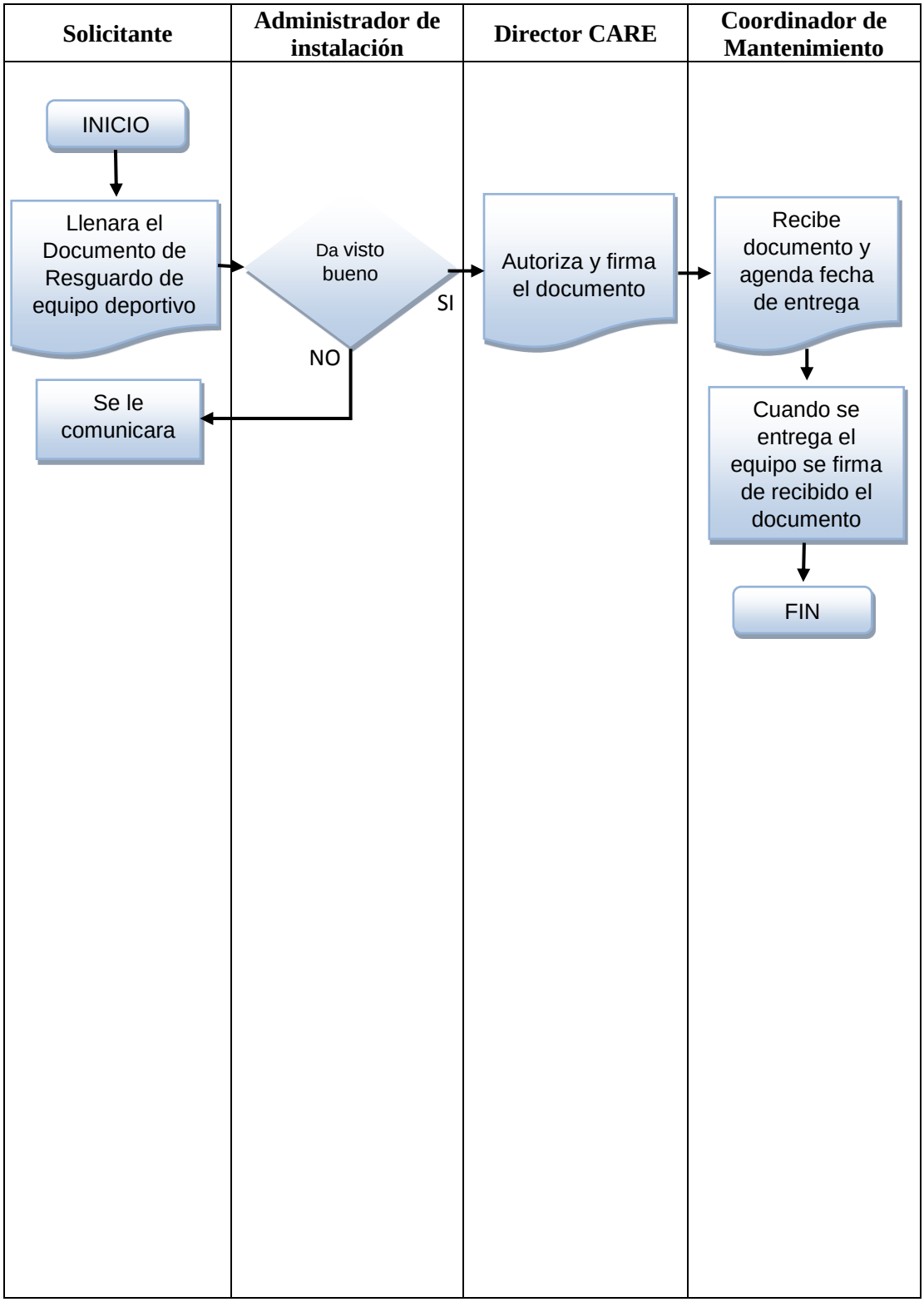
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Tener un registro y un control del equipo deportivo en préstamo	Dirección del CARE	Director del CARE Administrador de instalación Coordinador de Mtto

Descripción del procedimiento
1. El solicitante deberá llenar el formato de Resguardo de equipo deportivo (ver anexo 4). 2. El administrador de donde se encuentra el equipo deportivo solicitado debe dar el visto bueno para dicho préstamo. 3. El documento debe ser entregado en la Dirección del CARE para su revisión. 4. El Director autoriza y firma el documento y debe enviar el documento al coordinador de mantenimiento. 5. El coordinador de mantenimiento programa la fecha de entrega del equipo deportivo. 6. Una vez que entrega el equipo deberá firmar el documento de recibido.

Políticas
El usuario deberá entregar el formato de Resguardo de Equipo Deportivo con todos los datos requeridos y al menos 6 días hábiles antes del evento. Para el préstamo de material o equipo deportivo de las instalaciones del CARE que son de uso de entrenamientos de Alto Rendimiento se requiere de la autorización (firma) del Director de Calidad y de los materiales de las escuelas de iniciación la firma de la Directora del CARE. El resguardante es el responsable de entregar de nueva cuenta y en las mismas condiciones el material o equipo deportivo, en caso de no ser así, deberá responder por el material faltante o dañado. El personal administrativo será el responsable de revisar que el material regrese en las mismas condiciones en que salió, en caso contrario deberá reportarlo al departamento de Contabilidad para los trámites correspondientes.

Diagrama de flujo
Resguardo de equipo deportivo



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Solicitud de Almacén**		31/05/16	55 y 56

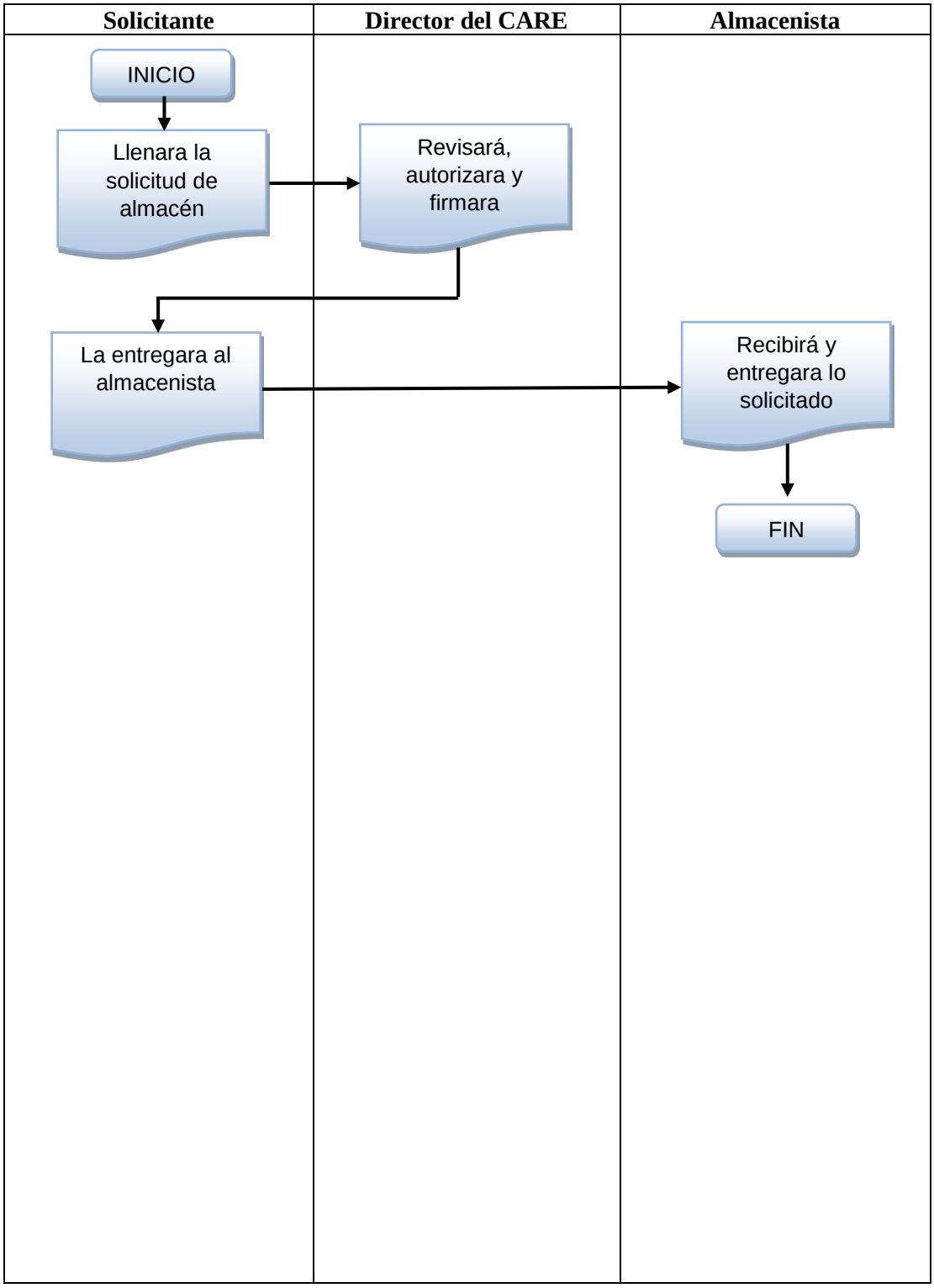
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Facilitar artículos de oficina, materiales deportivos y de limpieza	CARE	Almacenista

Descripción del procedimiento
1. Personal del CARE tienen que acudir a coordinación de operaciones y logística. 2. Es necesario llenar la solicitud de almacén (Ver anexo 5). Con todos los requerimientos solicitados. 3. Se pasara la solicitud de almacén al Director del CARE a revisión, autorización y firma. 4. Ya firmada se la lleva la persona que la solicito al almacenista quién le hará entrega de lo solicitado.

Políticas
La solicitud de almacén para su validez es necesaria la revisión, autorización y firma por parte del director del CARE. No es posible entregar material sin la solicitud. En caso de hacer una petición extraordinaria de algún producto es necesario hacer con una semana de anticipación para poder solicitar la compra. El material requerido es recogido por el solicitante, no se realizan envíos. Quién llena la solicitud es quién debe recoger lo solicitado en el almacén.

Diagrama de flujo
Solicitud de almacén



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Solicitud de hospedaje en la villa deportiva**		31/05/16	57 y 58

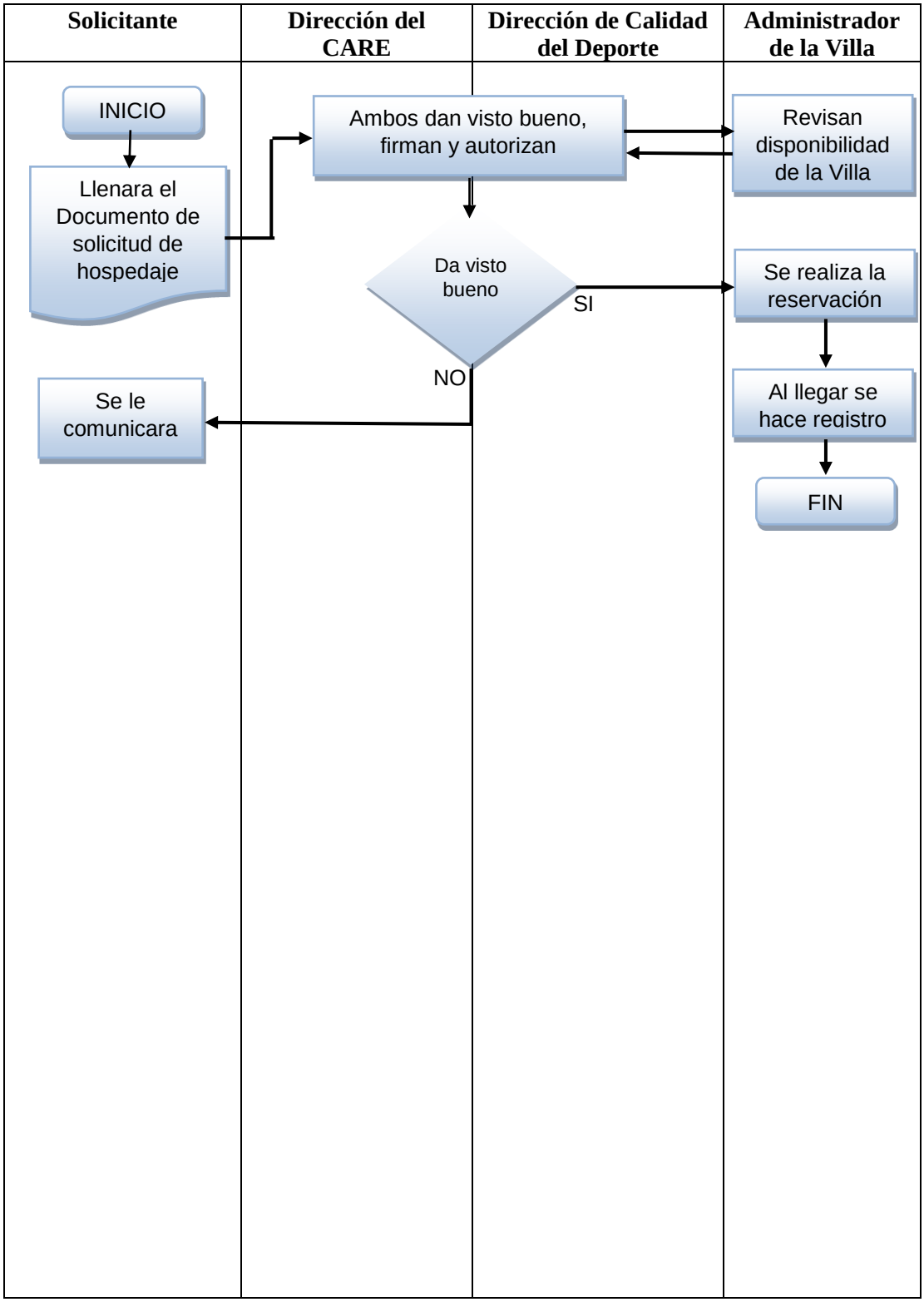
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Llevar un registro y control de las personas que se hospedan	Dir. De Calidad del Deporte, Dir. del CARE y Dependencias externas	Dirección del CARE y Administrador de la Villa

Descripción del procedimiento
1. El personal de Dirección de Calidad del Deporte o Dependencia llenara la “solicitud de hospedaje" (ver anexo 6). 2. El Director del CARE dará el visto bueno a la solicitud de hospedaje. 3. Autoriza y firma la solicitud de hospedaje el Director de Calidad del Deporte y la envía por correo al administrador de la Villa Deportiva Olímpica. 4. El administrador de la villa recibe documento y hace reservación del número de habitaciones solicitadas. 5. Recibirá a los deportistas y/o entrenadores para hacer el registro establecido por la administración de la villa.

Políticas
Los huéspedes eventuales o residentes deben apegarse a las políticas de la villa deportiva olímpica (ver anexo 7) y al reglamento establecido por la misma.

Diagrama de flujo
Solicitud de hospedaje en la Villa



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Clínicas y escuelas de iniciación deportiva**		31/05/16	59 y 60

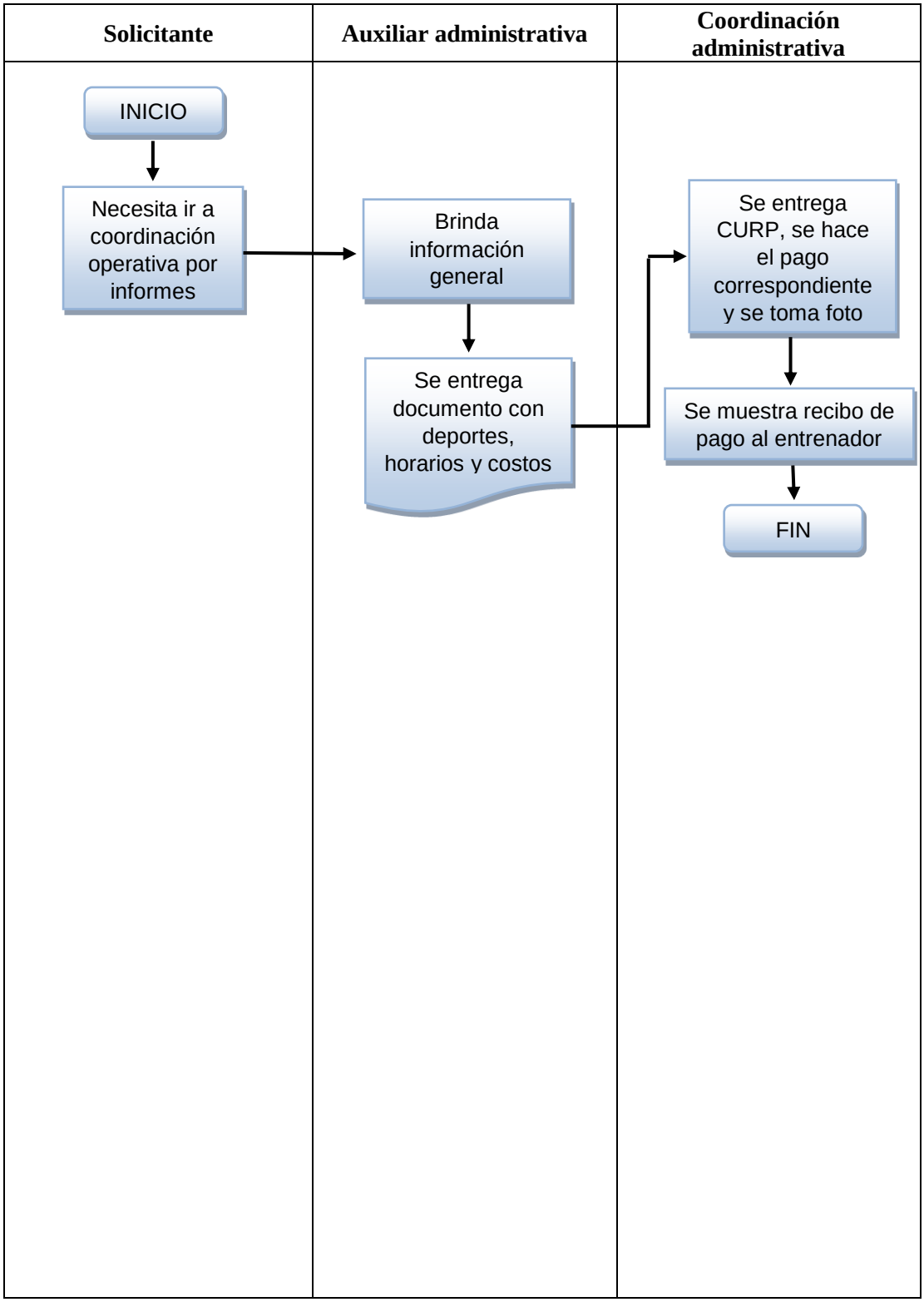
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Tener un registro del número de deportistas de cada modalidad	Dirección CARE y Entrenadores	Auxiliar administrativo CARE, coordinación administrativa y entrenadores

Descripción del procedimiento
1. A los visitantes se les da información en las oficinas de coordinación operativa. 2. La auxiliar administrativa da información de los deportes, horarios y costos así como los requisitos para la inscripción. (Ver anexo 8). 3. El usuario deberá pagar su cuota en coordinación administrativa junto con su curp y se le tomara foto. 4. Coordinación administrativa le entrega su recibo de pago. 5. El usuario deberá mostrar su recibo de pago al entrenador.

Políticas
El usuario se deberá apegar a las políticas y reglamentos del CARE. (Ver anexo 1). En caso de que las condiciones climáticas no sean favorables (lluvia, frío o calor), queda a criterio de los entrenadores la suspensión de las clases al aire libre. Las escuelas de iniciación permanecen cerradas durante la semana santa y a partir del tercer viernes de diciembre (último día de clases) y se reanudarán a partir del primer día hábil del mes de enero. Los días de asueto oficial no hay clases en las escuelas de iniciación. Los entrenadores de la dirección del CARE pueden inscribir a 1 hijo de manera gratuita en las escuelas de iniciación, a partir de un segundo hijo este ya pagaría de manera normal. Los empleados con nómina del INDE tienen un 50% de descuento para sus hijos en las escuelas de iniciación La Dirección General del INDE es la única instancia que puede otorgar alguna beca a los usuarios, mediante un oficio dirigido para la Coordinación administrativa.

Diagrama de flujo
Clínicas y escuelas de iniciación deportiva



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Cuota de recuperación por uso de instalaciones**		31/05/16	61 y 62

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Rentar las instalaciones para facilitar la práctica deportiva y para tener un ingreso económico	Coordinación administrativa, Dirección del CARE y administradores de instalaciones deportivas	Coordinación administrativa, coordinador operativo y administradores de instalaciones deportivas

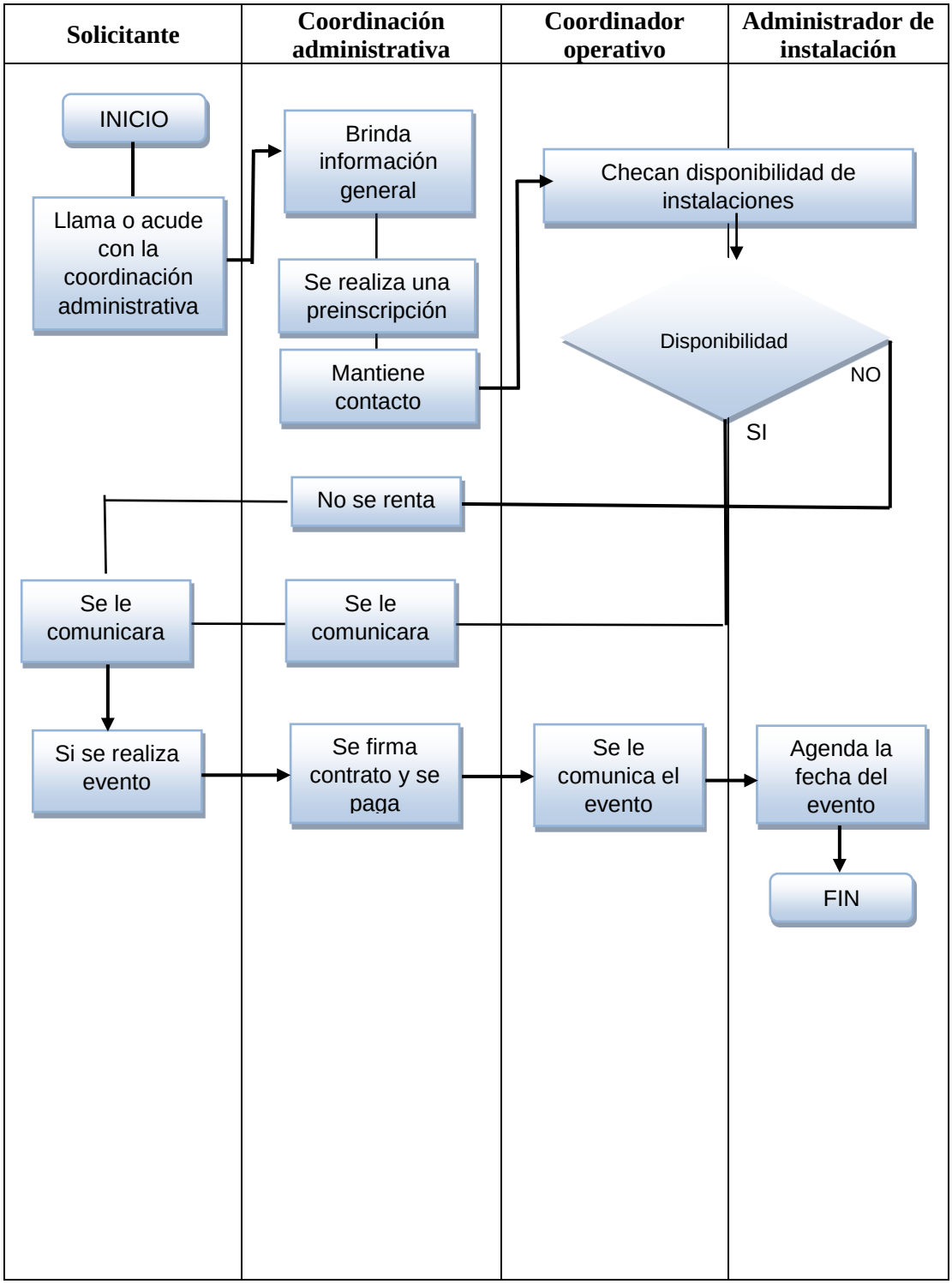
Descripción del procedimiento

1. El solicitante establece contacto con la coordinación administrativa quién da información de las instalaciones y precios. Si se acuerda el evento queda realizada una preinscripción.
2. El coordinador administrativo mantiene contacto con el coordinador operativo para ver la agenda de las instalaciones requeridas.
3. El coordinador administrativo mantienes contacto con el administrador de la instalación para ver fechas y horarios disponibles y si es posible rentarla.
4. El coordinador da la información de disponibilidad al coordinador administrativo, si hay fecha disponible se pacta el evento y sino ya se negocia con el solicitante.
5. Si realiza el evento el coordinador administrativo solicita junta con el coordinador operativo y se llena la solicitud de servicio (Ver anexo 2) y la solicitud de material (Ver anexo 3).

Políticas

El usuario o la dependencia que renta la instalación es responsable del buen manejo y de respetar el reglamento establecido por la instalación, así como las políticas que tiene el CARE (Ver anexo 1).

Diagrama de flujo
Cuota de recuperación por uso de instalaciones



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Acceso a proveedores**		31/05/16	63 y 64

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Tener un registro y control de los vehículos que acceden al estacionamiento.	Coordinación administrativa y Dirección del CARE	Coordinación administrativa, coordinador operativo, coordinador de instalaciones.

Descripción del procedimiento

1. Al realizarse un evento deportivo o renta de instalaciones el coordinador administrativo solicitara datos generales (nombre, tipo de vehículo y placas) para facilitarle el acceso el día anterior y/o el día del evento.
2. El listado es enviado a los coordinadores operativo y de instalaciones.
3. El coordinador de instalaciones distribuye a los guardias del estacionamiento de patines la información para cuando el proveedor llegue le faciliten el acceso y registren su entrada.

Políticas

El proveedor deberá portar el letrero en el tablero del vehículo a la vista de los elementos de seguridad. No deberá transitar en el interior del CARE a más de 20 km/h y deberá hacerlo con las luces intermitentes encendidas.

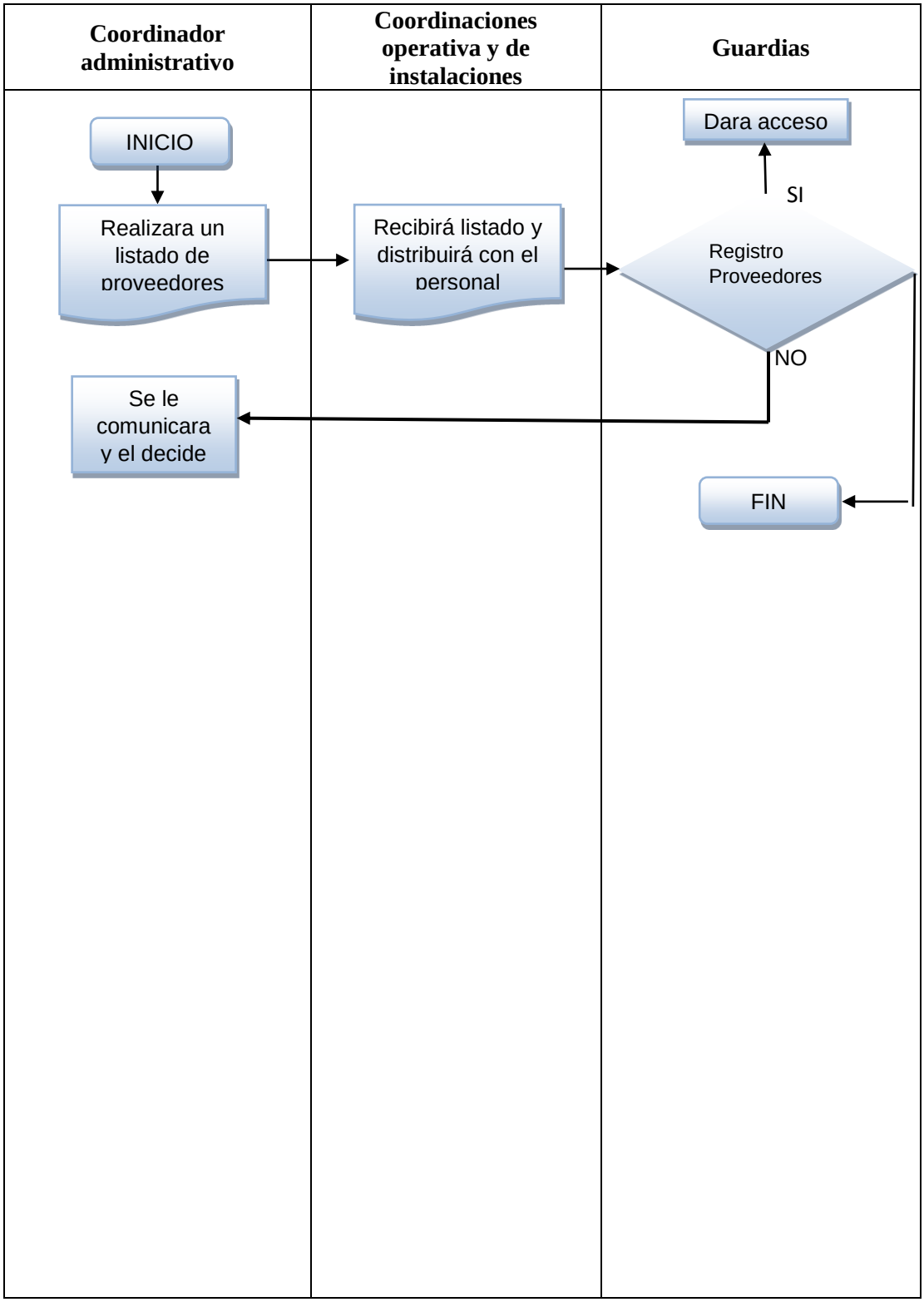
Debe de transitar en el mismo sentido que los ciclistas para evitar un accidente en las zonas de las curvas y puente.

El chofer al ingresar deberá dejar una identificación oficial a cambio del letrero de vehículo autorizado, intercambiándolo de nueva cuenta al salir.

Deberá respetar el reglamento para los proveedores.
En caso de ocasionar algún daño de alguna instalación como a algún usuario deberá cubrir los gastos del siniestro.

Asimismo debe apegarse al reglamento de proveedores que establece el CARE (Ver el anexo 9).

Diagrama de flujo
Cuota de recuperación por uso de instalaciones



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Servicio de asistencia médica**		31/05/16	65 y 66

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Proporcionar servicios médicos a los atletas, entrenadores, personal y usuarios del CARE	INDE	Empresa LAGMER

Descripción del procedimiento

1. Quién requiera atención médica deberá comunicarse con el administrador de su instalación.
2. El administrador llamara a la empresa Lagmer solicitando el servicio médico deseado al teléfono.
   - 8121585182 Felicitos Cantú, 8113974206 Abraham Hernández
   - 8182876364 Asención Espinoza, 8110255232 Denisse Rodríguez
3. En caso de no tener respuesta llamar a cruz roja: (81) 12330600, cruz verde: (81) 8371-5050.
4. Una vez que se le llamo se le avisa al coordinador de instalaciones y mantenimiento.
5. El coordinador de instalaciones y mantenimiento avisa a los guardias de estacionamiento para dar acceso a la ambulancia y al guardia con cuatrimoto para que los guie al lugar requerido.

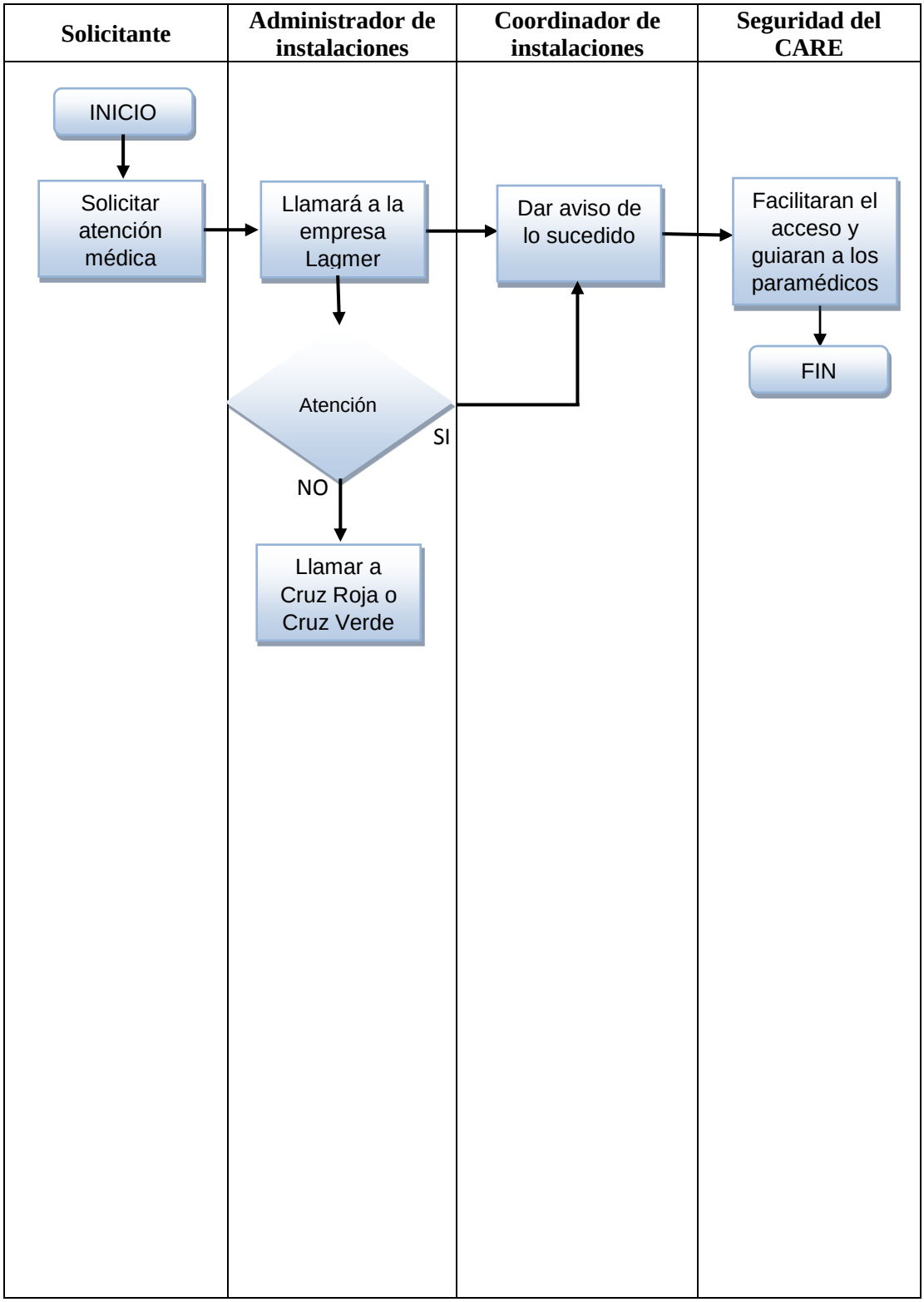
Políticas

La persona que solicite el servicio deberá de proporcionar tanto sus datos generales como los datos básicos del accidentado, tales como edad aproximada, sexo, tipo de lesión, etc.

La persona que solicitó el servicio deberá de firmar el formato del paciente como responsable. La ambulancia podrá ingresar por cualquiera de los accesos del CARE para una respuesta más rápida al usuario.

El personal administrativo del CARE que se encuentre laborando en ese momento será un facilitador para que la ambulancia salga sin problemas.

Diagrama de flujo
Atención Médica



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Buzón de quejas y sugerencias electrónico INFOCARE**		31/05/16	67 y 68

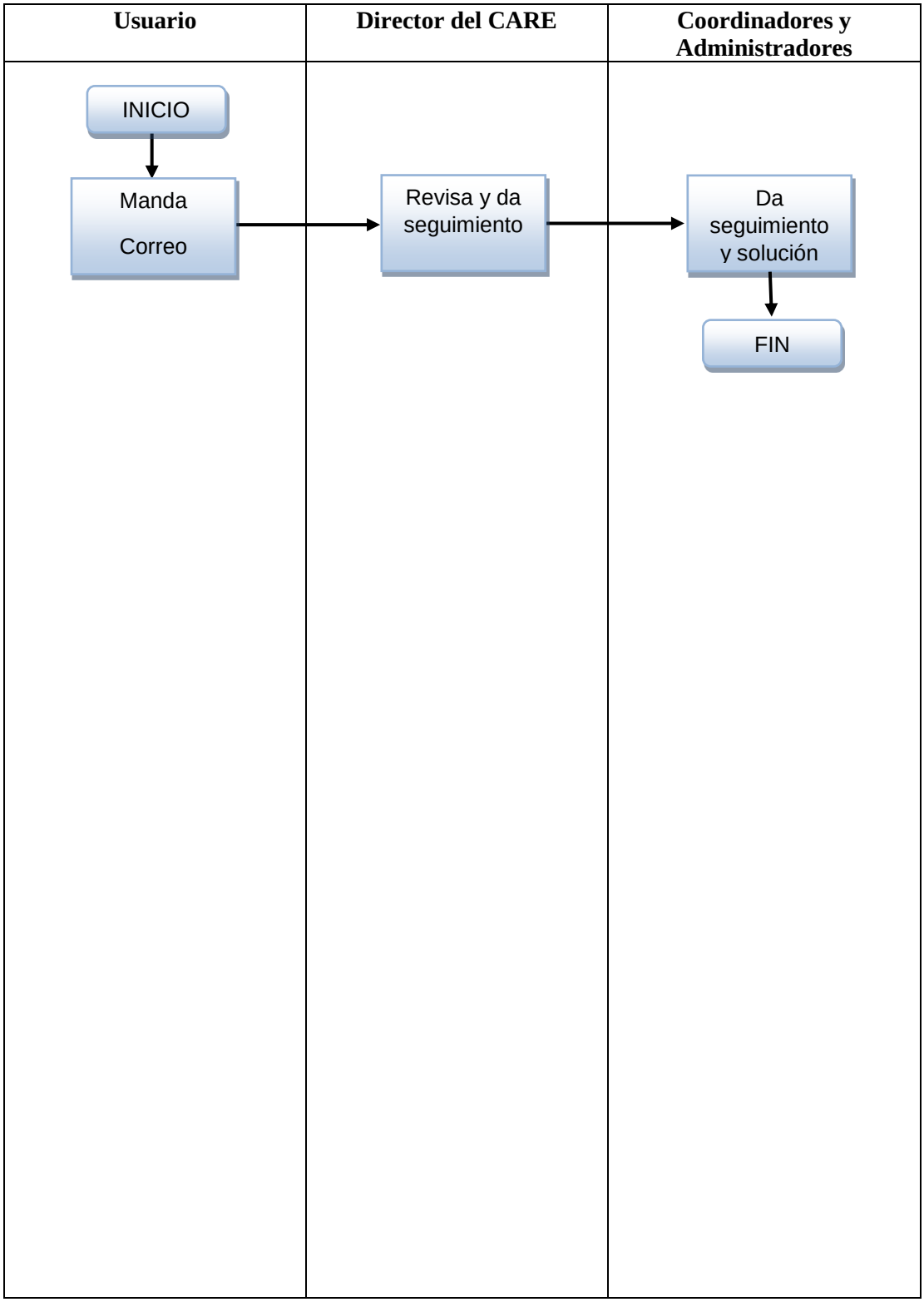
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Tener una mejora continua dando seguimiento a los comentarios recibidos	CARE	Director del CARE

Descripción del procedimiento
1. Se les proporciona a los atletas, entrenadores y usuarios del CARE un medio de expresión de quejas, sugerencias y/o comentarios 2. Para hacer uso de ello es necesario mandar un correo infocare@inde.com.mx 3. El Director del CARE y Coordinador realizan una revisión diaria del correo para darle seguimiento a las peticiones. 4. El Director del CARE toma decisiones y realiza acciones para resolver las peticiones.

Políticas
Todas las inquietudes, quejas o sugerencias serán tomadas en cuenta y contestadas por el Coordinador del CARE o bien por la Directora del CARE en un plazo no mayor a 6 días hábiles. Solamente el Director o el Coordinador del CARE pueden revisar los correos enviados a esta cuenta. La Dirección y/o Coordinación del CARE solamente contestarán los correos en donde se involucre directamente al CARE.

Diagrama de flujo
Atención Médica



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Caja Chica**		31/05/16	69 y 70

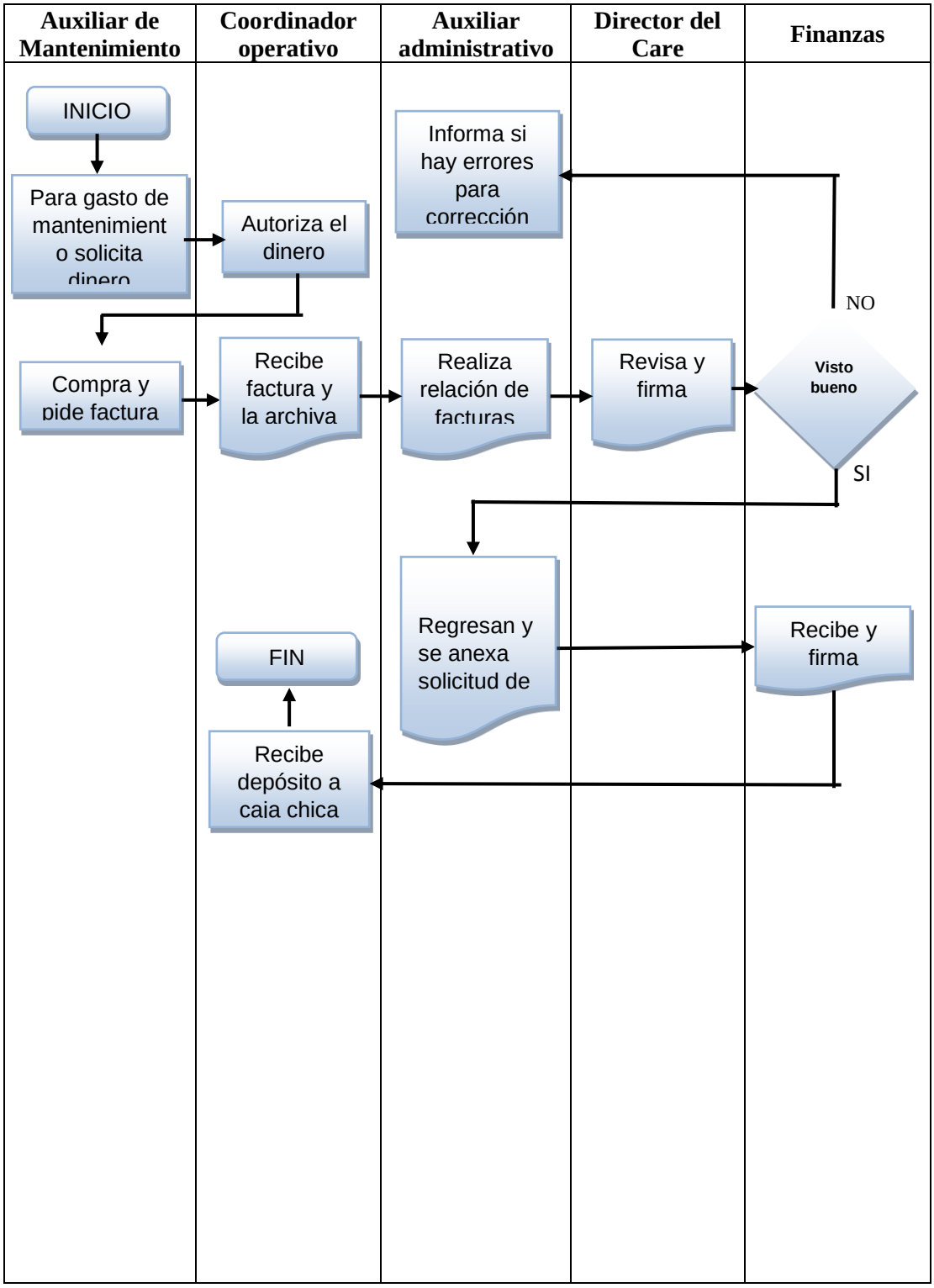
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Solventar los gastos para material que solicite mantenimiento	CARE	Guardias, supervisor de seguridad y coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento
1. El coordinador operativo y logística está a su disposición el dinero de la caja chica, el cual solo es para gastos de mantenimiento. 2. El auxiliar de mantenimiento solicita dinero para la compra de lo que se necesita en el momento. 3. Al realizar la compra es necesario traer el ticket y la factura. 4. La auxiliar administrativa junta las facturas y hace una relación para que sea firmada por el Director del CARE, (Ver anexo 12) 5. Ya firmada es enviada a contabilidad para su revisión y de su visto bueno o no según sea el caso con la firma del coordinador de finanzas. 6. Si se da el visto bueno se regresa a la Dirección del CARE para anexar solicitud de pago (Ver anexo13) que se realiza en el sistema y así firmar el Director del CARE y Director General. 7. Ya firmada la relación, finanzas deposita dinero al coordinador de operaciones y logística para el nuevo ciclo de la caja chica

Políticas
La relación de las facturas debe estar ordenadas consecutivamente con las facturas enviadas y con los sellos y firmas correspondientes. Las facturas deben llevar el RFC del INDE y no exceder la cantidad de $500 a excepción que se solicitó con anterioridad dicho gasto y fue autorizado por finanzas. Contabilidad tiene un horario de 9:00 a 13:00 horas los días lunes, martes y miércoles.

Diagrama de flujo
Caja chica



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Solicitud de Gasolina**		31/05/16	71 y 72

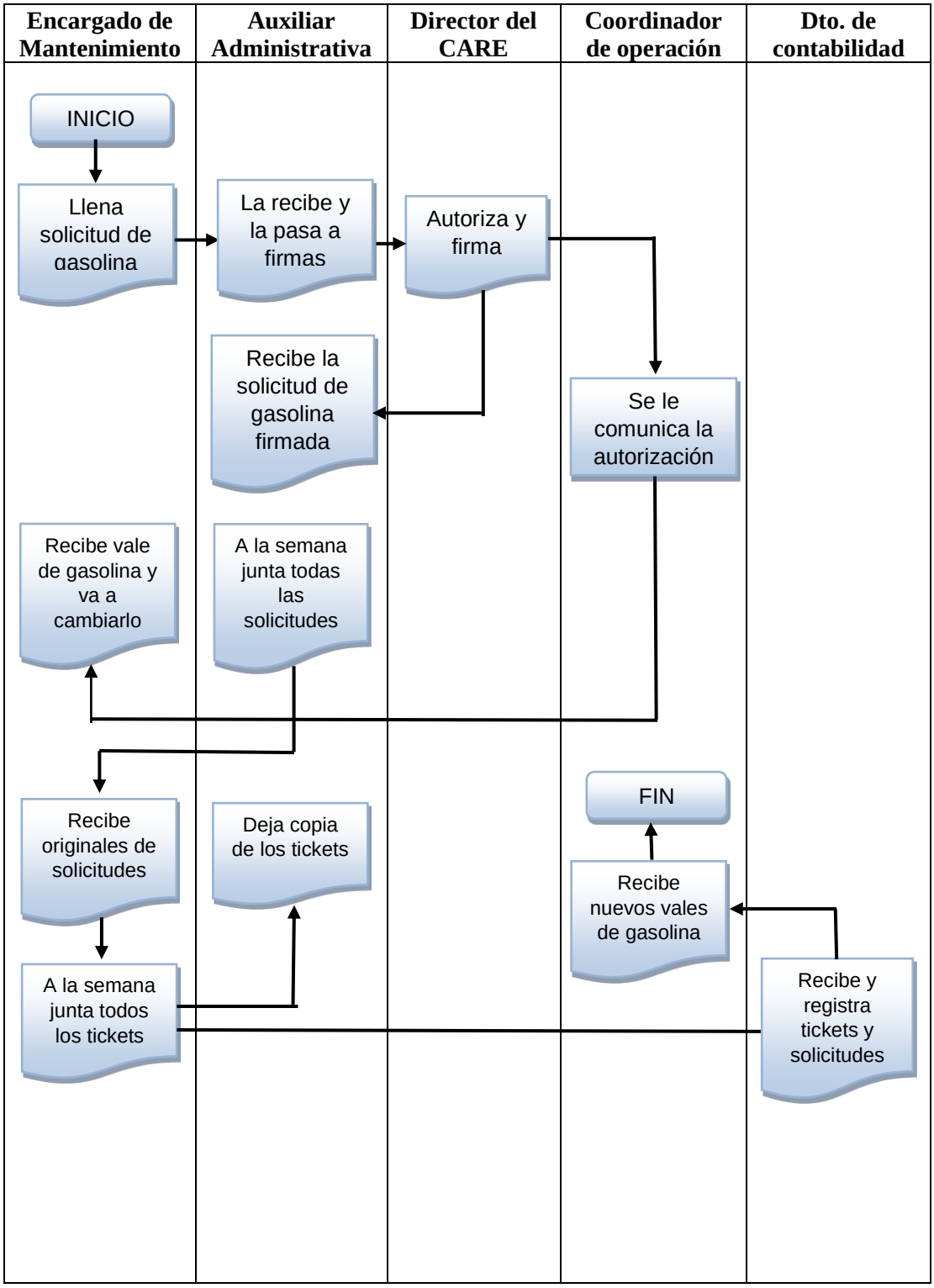
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Llevar un orden y registro del consumo de gasolina de vehículos de transporte interno	CARE	Director del CARE

Descripción del procedimiento
1. Es necesario llenar el formato de Solicitud de gasolina (Ver anexo 10) y ser entregado en coordinación operativa. 2. La auxiliar administrativa recibe la solicitud de gasolina para pasarla a firmas con el Director del CARE. 3. Ya que se autorizó y firmo, el coordinador operativo le entregara un vale con la cantidad asignada de acuerdo al vehículo al encargado de mantenimiento. 4. El encargado de mantenimiento lleva los vehículos a que les pongan gasolina y recibe un ticket. 5. Todos los tickets son reunidos semanalmente y se entrega una copia a coordinación operativa y originales al departamento de contabilidad del INDE. Así se liberan los vales de gasolina de siguiente semana.

Políticas
La cantidad asignada de los vales de gasolina está estipulada según el vehículo al cual se ha realizado la petición con una programación semanal y se realiza cada lunes. Los vehículos son de uso exclusivo para las necesidades operativas que designe el coordinador de instalaciones y mantenimiento. Queda estrictamente prohibido el uso de los vehículos del CARE para uso personal o fines políticos. La persona asignada para la conducción de dichos vehículos es necesario que cuente con una licencia vigente y de chofer.

Diagrama de flujo
Solicitud de gasolina



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Servicio de Seguridad**		31/05/16	73 y 74

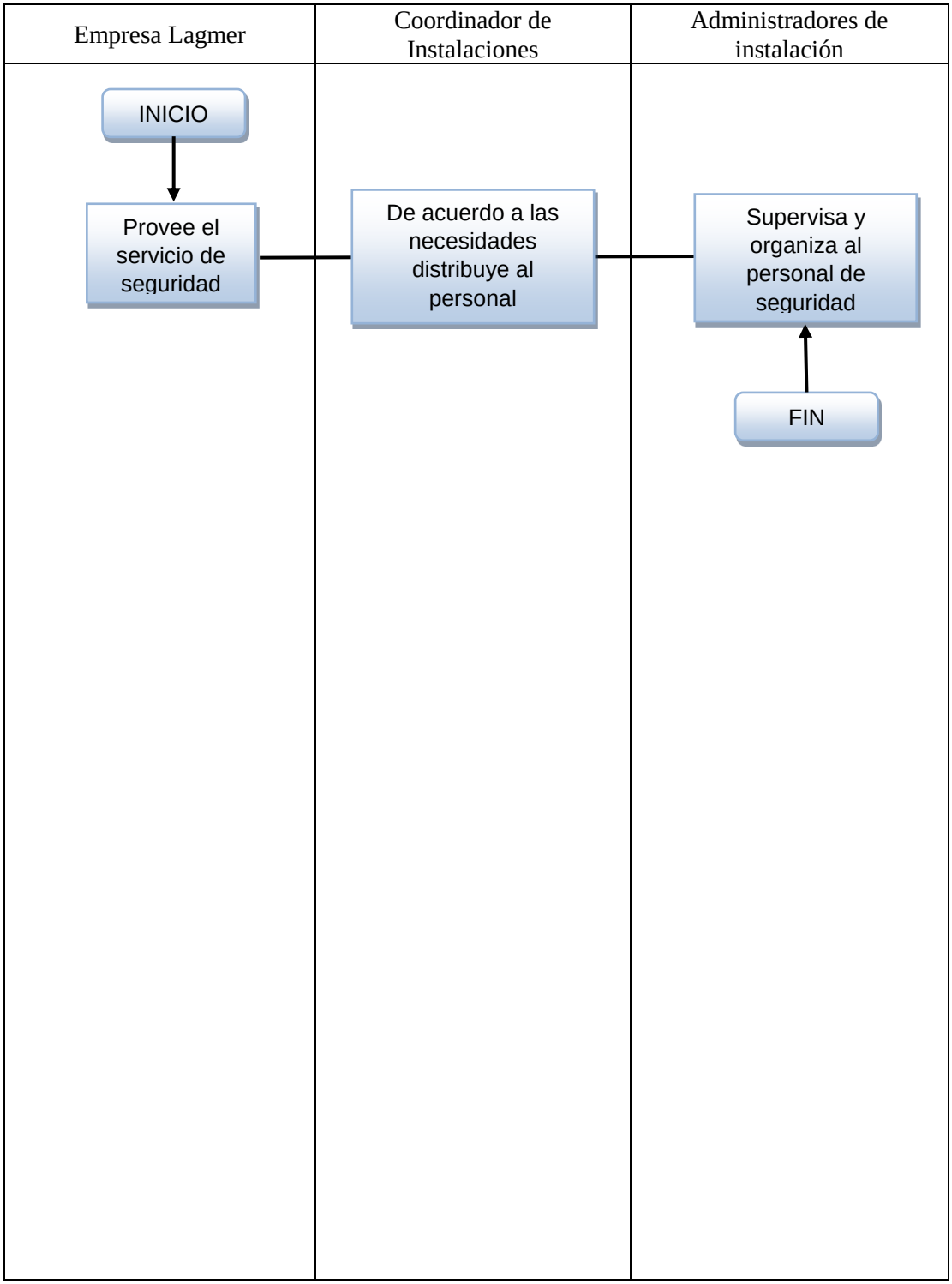
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Brindar el servicio de seguridad a todo el parque e instalaciones	CARE	Coordinador de instalaciones y Empresa Lagmer

Descripción del procedimiento
1. Esté procedimiento se realiza cada año, en cual se hace un concurso por la licitación del servicio de seguridad. La empresa "Lagmer" es quién ganó la licitación para el 2016 y provee el servicio de seguridad, ellos son quienes capacitan y destinan al personal requerido por el CARE en base a lo estipulado en el anexo técnico. 2. El coordinador de instalaciones destinara al personal en cada punto del parque e instalaciones. 3. Los administradores de cada área mantendrán la supervisión del personal de seguridad.

Políticas
Cumplir lo establecido en el anexo técnico de seguridad por parte de la empresa que gana el concurso para prestar el servicio de seguridad. Los guardias deben ser • Atentos y estar informados de los eventos. • Tener conocimiento de la ubicación de las instalaciones. • Generar reportes de cualquier incidente que suceda en su turno. • Apoyo en estacionamientos o en cualquier incidente que se presente y tengan que ser requeridos. • Realizar rondines rutinarios de acuerdo al lugar donde se encuentre. • Mantener comunicación constante con los demás guardias y supervisor de seguridad del CARE. • Servir de guía en caso de emergencia para los servicios médicos.

Diagrama de flujo
Servicio de Seguridad



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Reporte de Seguridad**		31/05/16	75 y 76

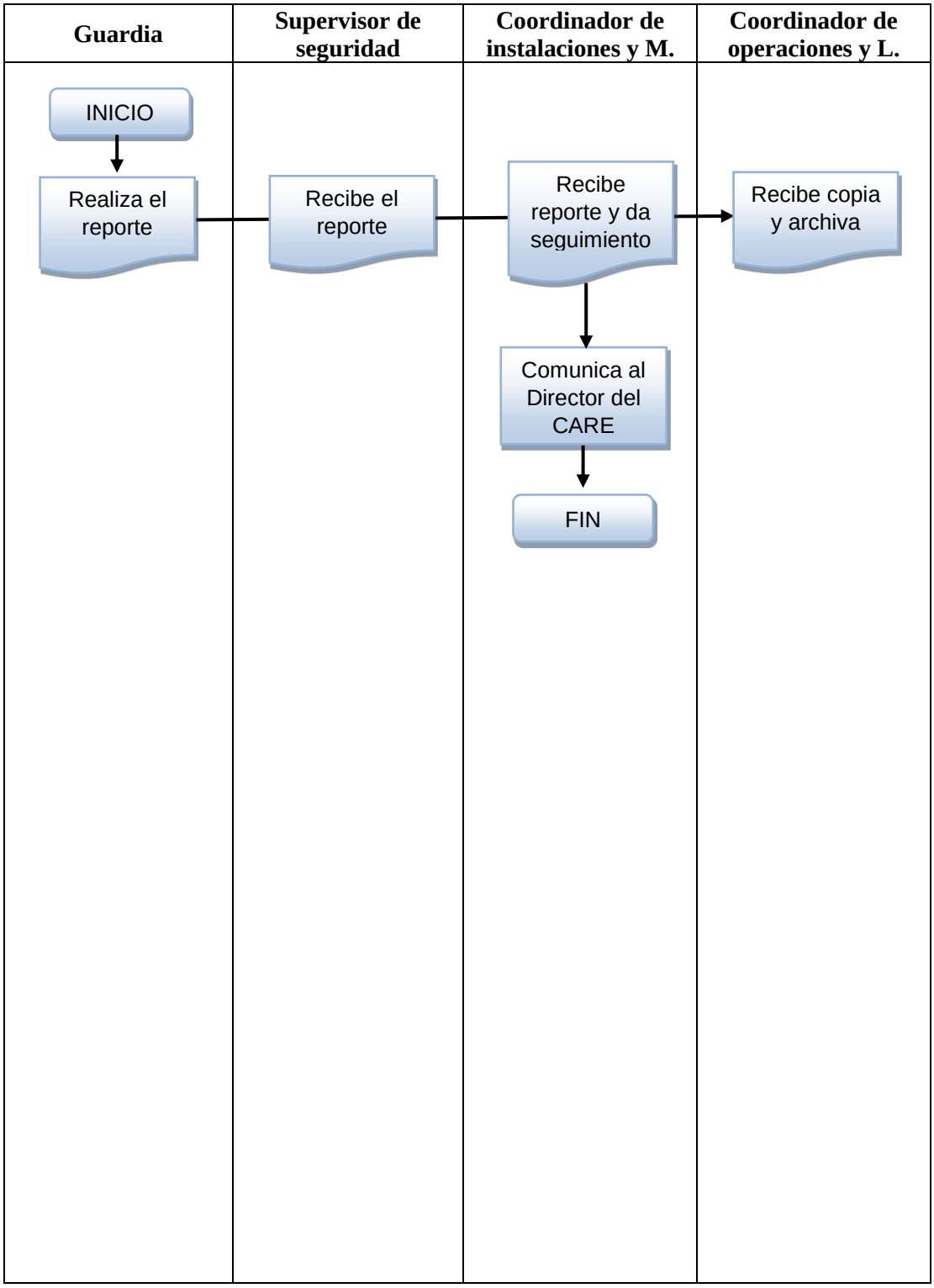
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Mantener informados al personal del CARE de los incidentes que suceden durante el día	CARE	Guardias, supervisor de seguridad y coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento
4. Cada guardia que opera en el parque de niños héroes y en cada instalación deportiva realiza un "Reporte de seguridad" (Ver anexo 12), si existe algún percance durante el día. 5. El reporte de seguridad se le entrega al supervisor de seguridad (43) quién reporta a su coordinador de instalaciones y mantenimiento y da copia al coordinador de operación y mantenimiento. 6. Se archiva dicho documento y se le da seguimiento al problema.

Políticas
El reporte que se elabora debe ser notificado inmediatamente al supervisor de seguridad para que lo recoja y le dé el seguimiento necesario. Debe contener la siguiente información general (instalación deportiva o punto de servicio, fecha y hora, descripción y firma del guardia). El seguimiento del incidente será sometido a las políticas y reglamento que establece el INDE-CARE para su solución.

Diagrama de flujo
Reporte de seguridad



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Lista de asistencia de guardias**		31/05/16	77 y 78

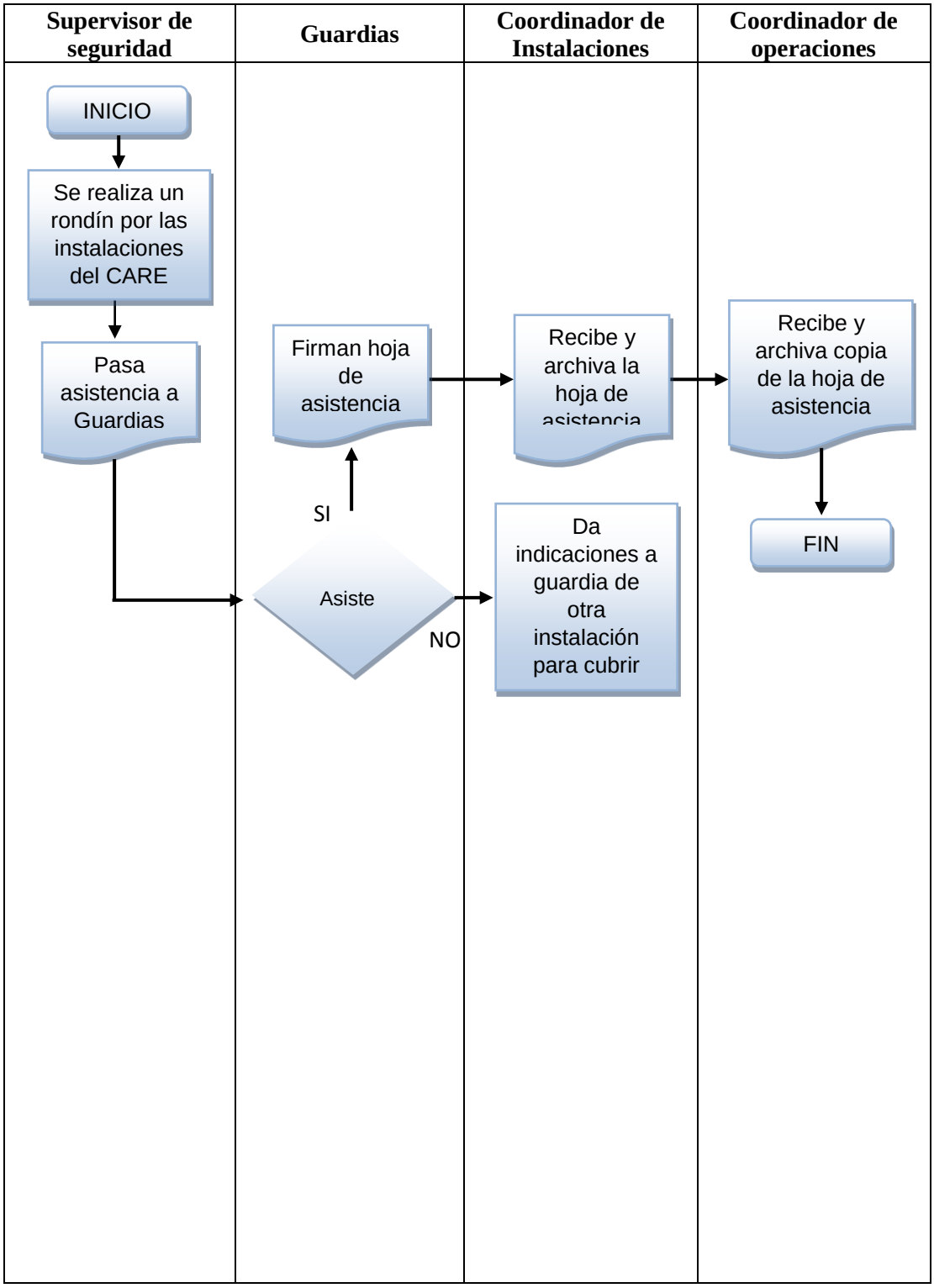
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Tener un control con la asistencia y puntualidad de los guardias	CARE	Guardias, supervisor de seguridad y coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento
1. El supervisor de seguridad realizara un rondín en la cuatrimoto recorriendo cada punto y cada instalación deportiva donde haya guardias asignados. 2. Pasará con la lista de asistencia (ver anexo 13) donde cada guardia pone su nombre, hora de llegada y salida y su firma. 3. En caso de que falte un guardia es necesario hacer ajustes y el coordinador de instalaciones y mantenimiento pondrá otro guardia de otra instalación. 4. El supervisor pasa la lista de asistencia al coordinador de instalaciones y mantenimiento con copia al coordinador de operaciones y logística, ambos archivan el documento para tener un registro y control de la asistencia de los guardias.

Políticas
La lista de asistencia debe ser entregada cuanto antes al coordinador de instalaciones y mantenimiento. En caso de que falte un guardia es necesario hacer ajustes para cubrir ese puesto. En caso de faltar un guardia se le realiza un reporte. Los guardias están distribuidos de manera estratégica por todo el CARE y en caso de eventos especiales como torneos, competencias y/o eventos deportivos son movilizados para la operación.

Diagrama de flujo
Lista de asistencia de guardias



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Mantenimiento Preventivo**		31/05/16	79 y 80

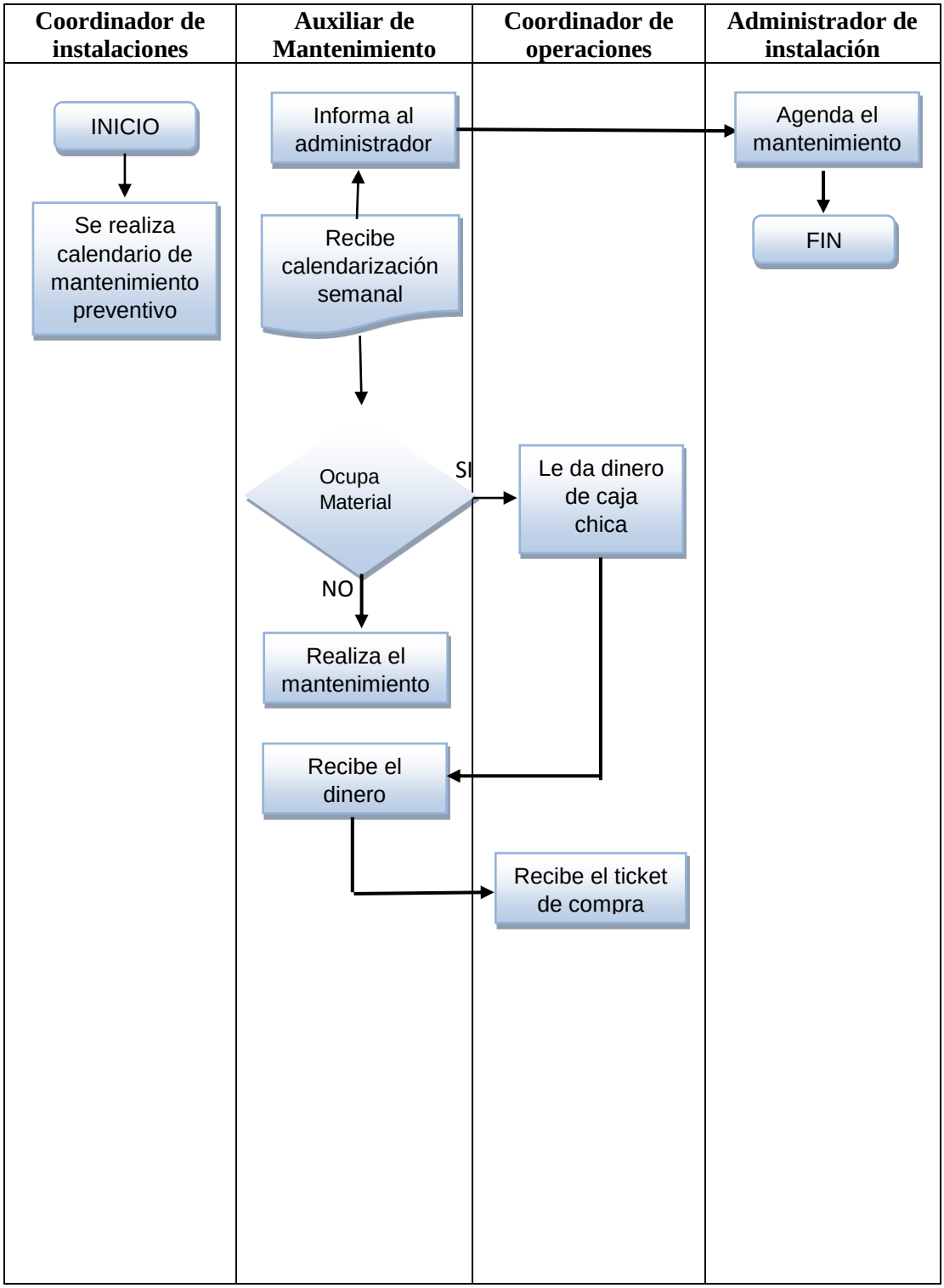
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Mantener las instalaciones y aparatos deportivos en óptimas condiciones para su uso	CARE	Coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento
1. El Coordinador de instalaciones y mantenimiento posee inventario del equipo de las instalaciones deportivas, de los cuales realiza una calendarización de mantenimiento preventivo en (Excel), realiza una calendarización semanal y se la da al auxiliar de mantenimiento. 2. El auxiliar de mantenimiento recibe la calendarización y se organiza con el personal para realizar visitas a las instalaciones deportivas según la lista y avisa al administrador correspondiente. 3. En caso de utilizar algún material es necesario solicitar al coordinador de operación y logística el dinero correspondiente para realizar la compra. Al comprar el material es necesario entregar el ticket para la comprobación de gasto. 4. El administrador programa la visita y para que se realice el mantenimiento.

Políticas
La calendarización para mantenimiento del equipo deportivo está sujeto a las instrucciones que diga cada aparato o máquina. Así como las instalaciones deportivas tienen su propia calendarización. El/La Administrador(a) posee dicho calendario en caso de que no se dé el mantenimiento Él/Ella podrá notificar al coordinador para que se realice lo antes posible. En caso de solicitar un mantenimiento que rebase el costo de $500 es necesario hacer la solicitud con una anticipación de una semana para que sea solicitado a la dirección de planeación y estrategia.

Diagrama de flujo
Mantenimiento preventivo



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Mantenimiento Correctivo**		31/05/16	81 y 82

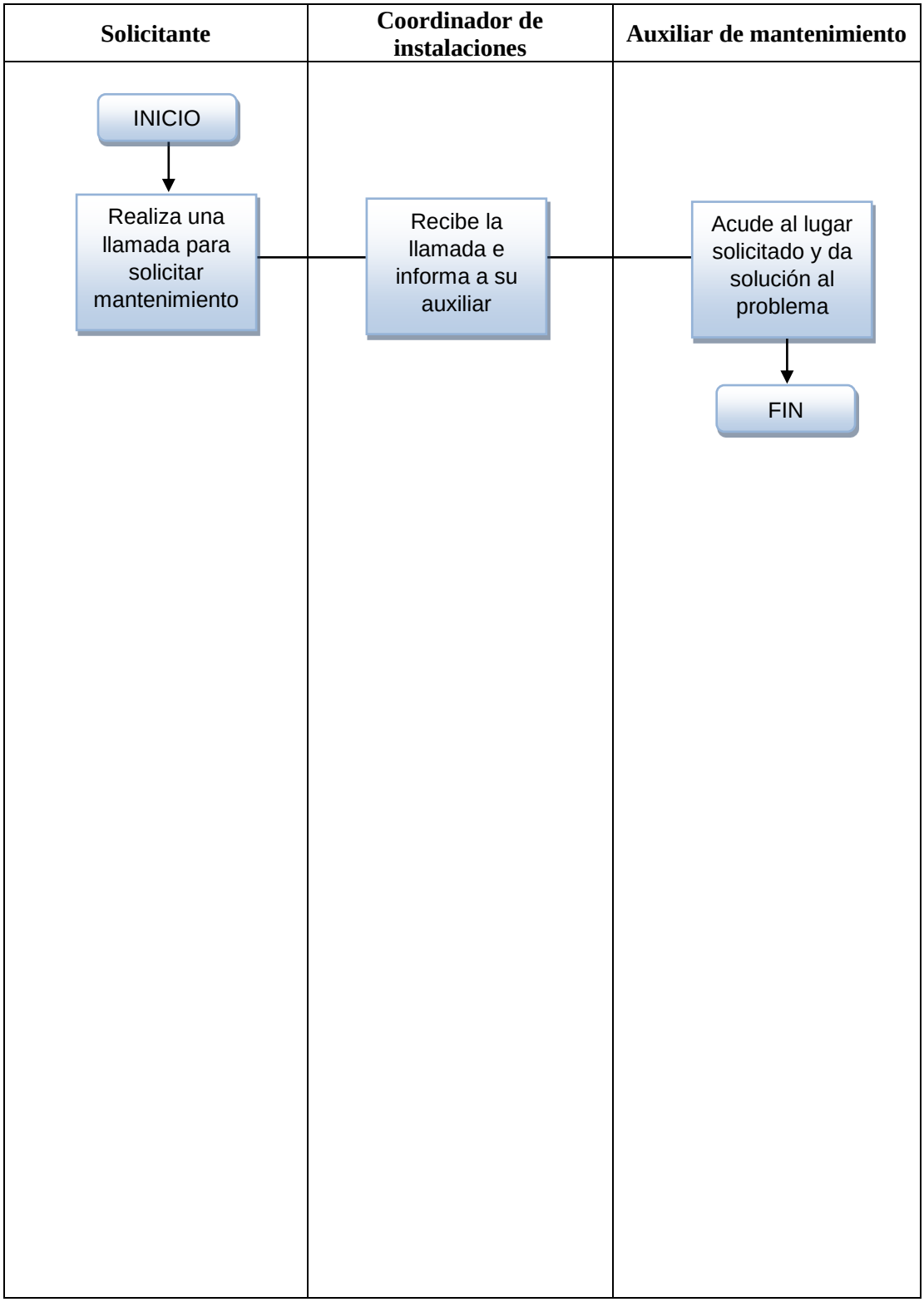
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Solucionar los problemas que se van presentando impredeciblemente	CARE	Coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento
1. Quién solicite el mantenimiento correctivo tendrá que llamar al coordinador de instalaciones y mantenimiento, dando detalles del problema que se presenta. 2. El coordinador informara a su auxiliar para que vaya a solucionar el problema lo antes posible. 3. El auxiliar acudirá al lugar donde se ha solicitado el servicio de mantenimiento.

Políticas
El mantenimiento correctivo tendrá que ser de prioridad ante el mantenimiento correctivo ya que es necesario dar solución a los problemas que se presentan para que siga operando el equipo o la instalación en óptimas condiciones. Quién realice el mantenimiento correctivo debe cerciorarse de que haya quedado bien el equipo atendido. En caso de solicitar un mantenimiento que rebase el costo de $500 es necesario hacer la solicitud con una anticipación de una semana para que sea solicitado a la dirección de planeación y estrategia.

Diagrama de flujo
Mantenimiento correctivo



	PROCEDIMIENTO	Clave	Revisión	Página
CARE "NIÑOS HÉROES"	**Servicio de Limpieza**		31/05/16	83 y 84

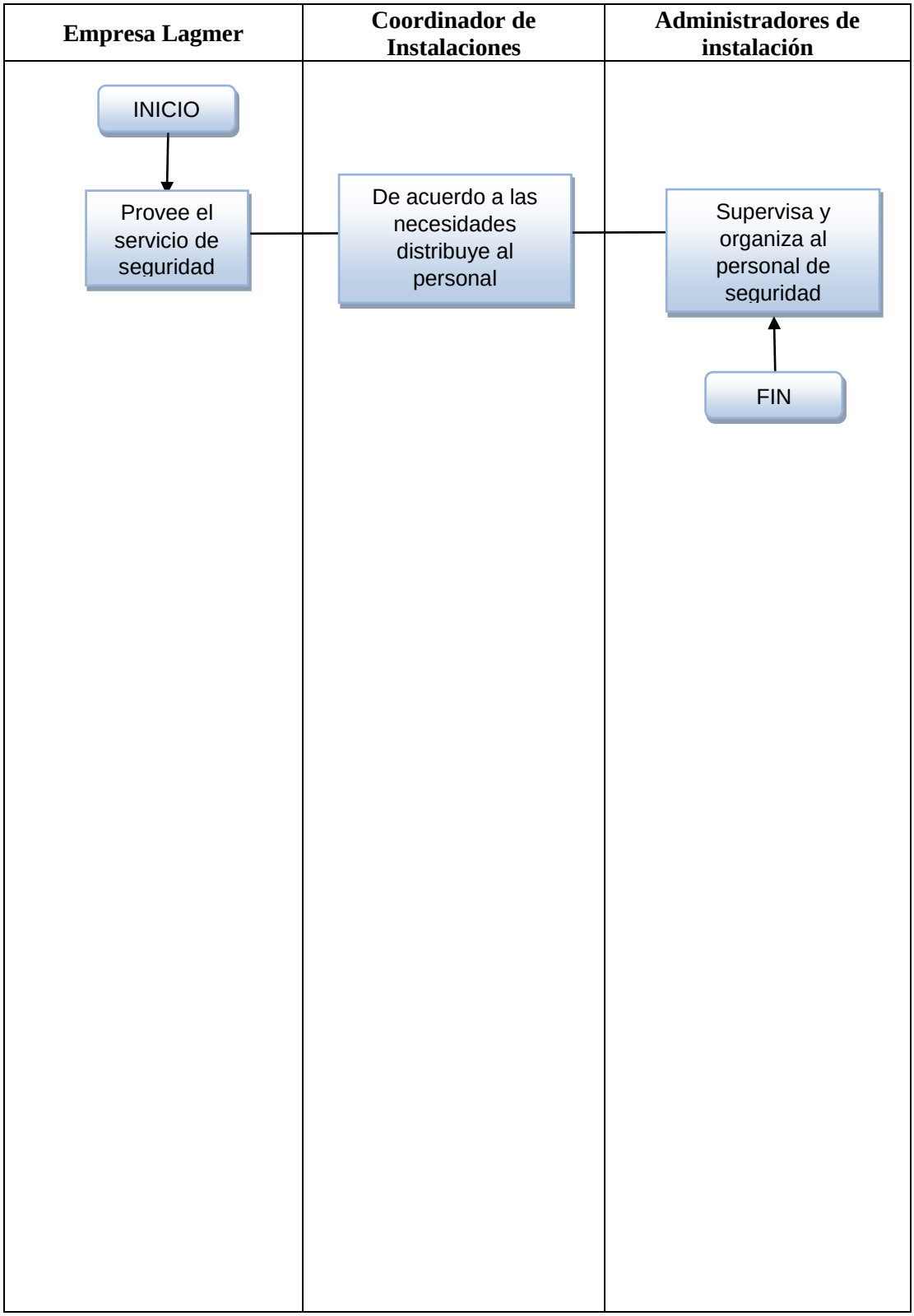
Elaboró	Revisó	Aprobó
Gustavo López Méndez Asistente	Prof. Alfredo Macías Rdz. Coordinador	Lic. Ricardo Reséndez Director del CARE

Objetivo	Alcance	Responsables
Mantener las instalaciones limpias	CARE	Coordinador de instalaciones y Mtto.

Descripción del procedimiento
1. Esté procedimiento se realza cada año, en cual se hace un concurso por la licitación del servicio de limpieza. La empresa "Ov Clean" provee el servicio de limpieza, son quienes capacitan y destinan al personal requerido por el CARE en base a lo estipulado en el anexo técnico. 2. El coordinador de instalaciones destinara al personal en cada punto del parque e instalaciones. 3. Los administradores de cada área mantendrán la supervisión del personal de limpieza.

Políticas
Cumplir lo establecido en el anexo técnico de seguridad por parte de la empresa que gana el concurso para prestar el servicio de limpieza. El personal de limpieza queda a disposición del administrador de la instalación. Debe cumplirse las necesidades de limpieza dependiendo el tipo de instalación deportiva la que se acuda. El servicio de limpieza es durante todo el año. El personal de limpieza está sujeto a cambios de instalación para dar apoyo cuando se celebren eventos deportivos.

Diagrama de flujo
Servicio de Seguridad



ANEXO 1

POLÍTICAS DEL CARE

El CARE tiene un horario de 06:00 (acceso de puertas peatonales y CARE Fitness) a 22:30 horas. (Hora de cierre de los accesos peatonales, salvo en casos que haya algún evento especial programado.

En caso de que alguna Dirección requiera que se abra una instalación en un horario fuera de lo establecido se deberá enviar la solicitud de servicio correspondiente con al menos 3 días de anticipación o bien un mail del Director solicitante.

Por seguridad se cerrarán los accesos peatonales con candado a las 22:30 hrs, salvo cuando haya eventos especiales programados.

Los padres de familia no pueden ingresar a las áreas de entrenamiento, solo podrán permanecer en las áreas comunes, áreas verdes o andadores del Parque.

Solo podrán ingresar a las áreas de entrenamiento cuando haya algún evento deportivo en la instalación pero solo al área de gradas o área asignada con anticipación.

Los atletas que ingresen a las instalaciones del CARE deberán estar autorizados por alguna Dirección del INDE dependiendo del programa correspondiente.

Cada instalación cuenta con el reglamento propio de manera impresa, al menos en tamaño carta, el cual debe de ser respetado por los atletas, entrenadores, personal administrativo y público en general.

En el Centro Tenístico hay bancas para los visitantes, las cuales están ubicadas en el exterior de las canchas de tenis.

En Casa Bote no pueden ingresar los padres de familia o acompañantes de los atletas, solo podrán dejarlos en la puerta principal de la instalación

Los administradores son responsables de las condiciones de sus respectivas instalaciones y deberán estar al pendiente de las necesidades para entrenamientos o solicitudes de servicio por parte de las otras direcciones para la realización de eventos, pero cada dirección es responsable de indicar de donde se tomarán los materiales o mobiliario a utilizar (proporcionar croquis o Lay out).

Los preparadores físicos (Calidad) son responsables de las áreas de Acondicionamiento Físico con Pesas y Cardio del Gimnasio de Acondicionamiento Físico de Alto Rendimiento.

El Gimnasio de Acondicionamiento Físico con pesas de Alto Rendimiento, el área de Cardio del Gimnasio de Acondicionamiento Físico de Alto Rendimiento, así como las áreas de Sauna de los Gimnasios de Halterofilia y Combates son áreas exclusivas para atletas de selecciones estatales.

El Gimnasio de Acondicionamiento Físico con pesas del Centro Deportivo (CARE Fitness) está abierto al público en general de lunes a viernes de 06:00 a 22:00 horas y sábado de 07:00 a 16:00 horas.

El personal del INDE y sus familiares directos (hijos y cónyuges) pueden usar el CARE Fitness pagando $100.00 al mes. Se considera como empleados del INDE a los que están bajo nómina del Instituto como entrenadores, doctores, terapistas, y personal administrativo.

ANEXO 2

SOLICITUD DE SERVICIO

Fecha de solicitud del servicio:

Solicitante: **Departamento:**

Nombre, fecha, lugar, hora de inicio y hora de término del Evento:

No. De Participantes: **Asistencia aprox. De público:**

Nombre y tel. del responsable del evento:

Tipos de servicio:

☐ Préstamo de instalación

☐ Reparación ☐ Adecuación ☐ Traslado

Especificaciones del servicio requerido:

Nombre y Firma solicitante

Nombre y Firma de autorización para uso del CARE/INDE

La firma de la Dirección de Calidad en el Deporte solo aplica cuando el tipo de servicio sea Préstamo de Instalación y/o traslado de material del CARE

ANEXO 3

PRESTAMO DE MATERIAL

Evento: Fecha de evento:

Fecha de salida: Fecha de entrega:

Dependencia/Institución/Asociación:

Solicitante:

Destino del material:

Material solicitado:

Observaciones:

Solicita	Autoriza Prof. Ricardo Reséndez Pérez **Director del CARE**
Entrega (nombre y firma)	Recibe Alfonso Gutiérrez Flores Jefe de Mantenimiento

Nota. -Se aplicará una multa por cada día de retraso en la entrega según la fecha establecida, asimismo el enlace INDE del material en términos de este formato será el responsable de daños y desperfectos que los bienes objeto de este préstamo tengan al momento de devolución.

ANEXO 4

RESGUARDO DE EQUIPO DEPORTIVO

El Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte, representado al acto por la Lic. Raúl Gonzales Rodríguez en su carácter de Director General, hace entrega a _____ quien para efectos de este documento se llamará "El Resguardante" del material descrito a continuación:

CANTIDAD	ARTICULO	DESCRIPCION	NO. A. F.	COSTO UNITARIO

El equipo y/o material objeto de este acuerdo se ubicará en _____ sitio de donde no podrá ser removido, sin notificación y consentimiento previo y escrito, del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte. La vigencia de este documento y el tiempo en que el equipo o el activo podrán permanecer con "El Resguardante" será durante el período del _____

Acto que someten al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

Primera.- El material antes mencionado es patrimonio del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte en términos de los artículos 67, 69, 70 y demás relativos de la Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León, por lo que quedara a disposición de este Instituto cuando este así lo requiera y permanecerá bajo la custodia de dicha asociación en calidad de resguardo, haciéndose responsable del buen uso que se le dé y comprometiéndose además a informar a este instituto si el material sufriera daños por alguna causa distinta a la del desgaste por el uso normal.

Segunda.- El Resguardante acepta y se constituye, para todos los efectos legales derivados del presente resguardo, en depositario del equipo y/o material deportivo tal y como si se tratase de un depositario judicial, con todas y cada una de las obligaciones a que se refieren los artículos aplicables del 2410 al 2432 del Código Civil vigente para el Estado de Nuevo León.

Tercera.- El resguardante, por conducto de su presidente, se obliga a conservar el material y/o equipo deportivo, según lo reciba y a devolverlo cuando el Instituto se lo pida, aunque al constituirse se hubiere fijado plazo y éste no hubiere llegado.

En la conservación del material y/o equipo responderá el Presidente de los menoscabos, daños y perjuicios que el material y /o equipo entregado sufrieren por su malicia o negligencia, en el entendido que no será considerado el desgaste natural del mismo, ya sea por otro igual de la misma especie, o su equivalente en efectivo.

Cuarta.- El Resguardante renuncia expresamente a recibir remuneración o compensación alguna por dichos servicios.

Quinta.- El resguardante, queda sujeto de las obligaciones establecidas en el artículo 68, 74 y demás relativos de la Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León.

Monterrey, Nuevo León, a ___ de _____ del _____.

_____	_____	_____
DIRECTOR DE ÁREA	ENLACE INDE	RESGUARDANTE
(Nombre)	(Nombre)	(Nombre)

ANEXO 5

Villa Deportiva Olímpica
SOLICITUD DE HOSPEDAJE

Nombre del solicitante: _____ Fecha: _____

Área: _____

Dependencia _____ Municipio: _____

Asociación: _____ Deporte _____

Número de personas: _____ Hombres: _____ Mujeres: _____

Fecha de entrada: _____ Hora de salida _____

Fecha de salida: _____ Hora de salida _____

Responsable del grupo: _____

Procedencia del grupo: _____ Evento: _____

Tarifa: _____ Cargar a: _____
(programa)

_____ _____
Solicitante Autorización

ANEXO 6

POLÍTICAS DE HOSPEDAJE PARA HUÉSPEDES TEMPORALES

1. El horario de recepción de solicitudes de hospedaje en la Dirección del CARE Niños Héroes es de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 horas.

2. En alguna situación especial y extraordinaria se podrá hospedar a una persona o grupo sin que se haya presentado una pre-reservación o entregado el Formato de Solicitud de Hospedaje. En este caso el solicitante del INDE NL deberá enviar por correo electrónico la información del número de personas y las fechas de hospedaje, comprometiéndose a entregar el formato en un plazo no mayor a tres días. La admisión en estas situaciones extraordinarias queda sujeta a la disponibilidad de la Villa. La Villa Deportiva no se hace responsable del trámite y autorización para el servicio de alimentación del Comedor de la Villa.

3. El Formato de Hospedaje debe especificar la tarifa (cortesía, tarifa preferencial, tarifa normal) que se aplicará por el servicio prestado. En caso de que se aplique la tarifa preferencial o normal, se deberá cubrir el costo antes del ingreso de la(s) persona(s). En caso de que se solicite cubrir dicho costo de hospedaje posterior al ingreso, este debe ser autorizado por el director del solicitante del INDE NL por medio de correo electrónico.

4. La aplicación de la tarifa preferencial solo puede ser autorizada por el director del área que solicita el servicio de hospedaje.

5. Para brindar un mejor servicio es altamente recomendable que el entrenador o delegado responsable envíe con anterioridad el listado con los nombres de las personas que se van a hospedar.

6. En el caso de que quieran ingresar más personas de las que se presentan en el formato, es necesario que el solicitante del INDE NL envíe por correo electrónico el número de personas que se agregarán a las especificadas en el formato.

7. La responsabilidad de tomar la asistencia nocturna y la de otorgar los permisos para salir del CARE Niños Héroes a los huéspedes temporales es del entrenador o delegado responsable.

POLÍTICAS DE HOSPEDAJE PARA RESIDENTES DE LA VILLA DEPORTIVA

1. El horario de recepción de solicitudes de hospedaje en la Dirección del CARE Niños Héroes es de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 horas.

2. El residente es responsable de traer sus artículos de aseo personal (jabón, shampoo, desodorante, pasta de dientes, etc.) así como un juego de cama individual (sábana, almohada, cobija, etc.).

3. La Administración de la Villa trabajará en conjunto con la Coordinación de la Villa Deportiva de la Dirección de Calidad y con la Jefatura de Talentos Paralímpicos de la Dirección de Cultura Física en el mantenimiento del orden, la seguridad y la disciplina de los residentes.

4. La Coordinación de la Villa Deportiva y/o la Jefatura de Talentos Paralímpicos son la primera instancia responsable para determinar las sanciones en caso de alguna indisciplina por parte de sus residentes. La Administración de la Villa podrá presentar una inconformidad ante la Dirección del CARE Niños Héroes, si considera que la sanción es insuficiente debido a la gravedad de la falta.

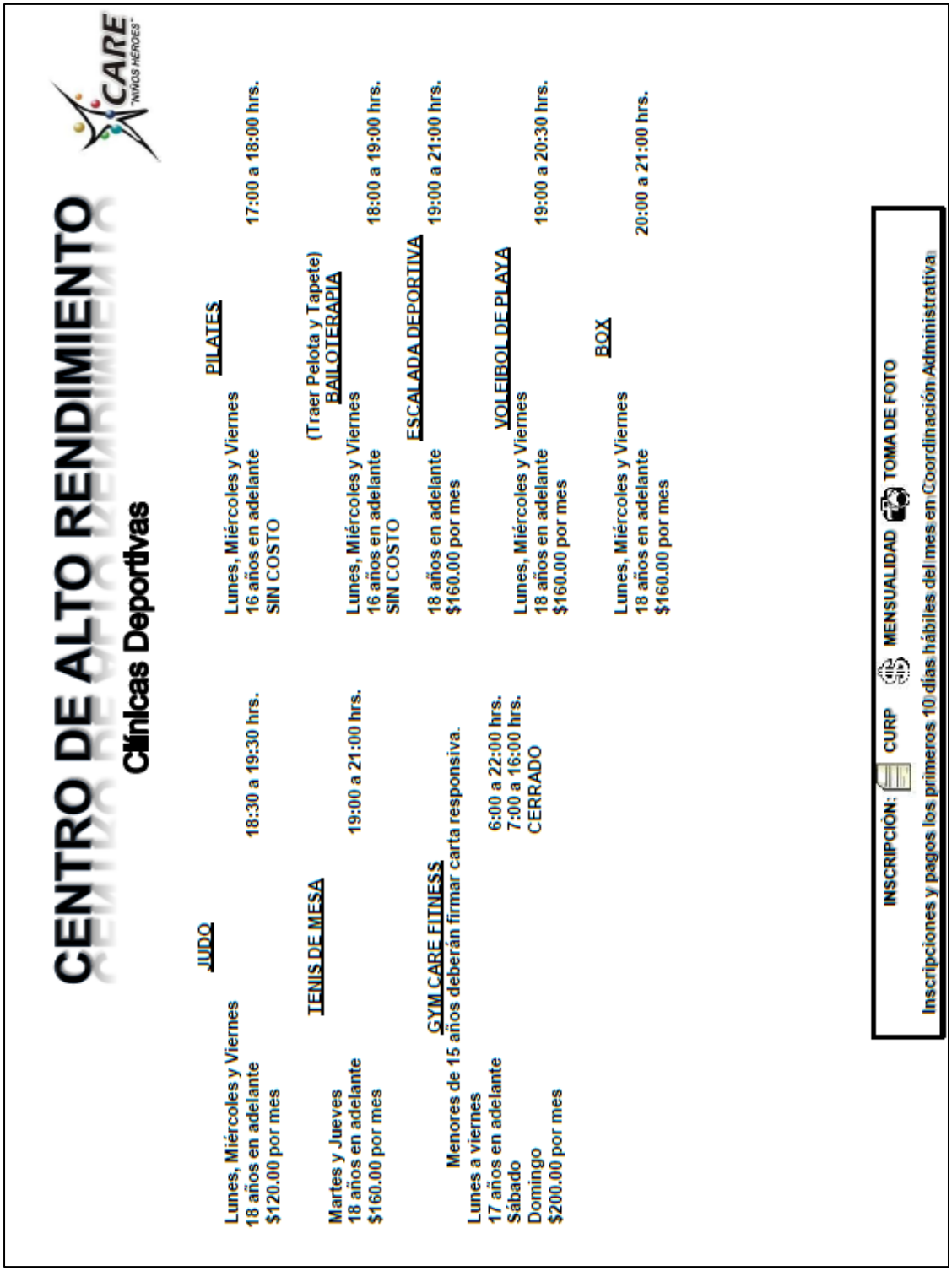
5. La asignación de la habitación para el residente se hace de acuerdo con los siguientes criterios:

* El residente comparte habitación con otros residentes de su mismo deporte.

* Comparte habitación con otros residentes de su misma edad.

ANEXO 7

INFORMACIÓN DE DEPORTES



CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO

CARE "NIÑOS HÉROES"

Clínicas Deportivas

JUDO

Lunes, Miércoles y Viernes
18 años en adelante
$120.00 por mes
18:30 a 19:30 hrs.

TENIS DE MESA

Martes y Jueves
18 años en adelante
$160.00 por mes
19:00 a 21:00 hrs.

GYM CARE FITNESS

Menores de 15 años deberán firmar carta responsiva.

Lunes a viernes
17 años en adelante
6:00 a 22:00 hrs.
Sábado
7:00 a 16:00 hrs.
Domingo
CERRADO
$200.00 por mes

PILATES

Lunes, Miércoles y Viernes
16 años en adelante
SIN COSTO
17:00 a 18:00 hrs.

(Traer Pelota y Tapete)
BAILOTERAPIA

Lunes, Miércoles y Viernes
16 años en adelante
SIN COSTO
18:00 a 19:00 hrs.

ESCALADA DEPORTIVA

18 años en adelante
$160.00 por mes
19:00 a 21:00 hrs.

VOLEIBOL DE PLAYA

Lunes, Miércoles y Viernes
18 años en adelante
$160.00 por mes
19:00 a 20:30 hrs.

BOX

Lunes, Miércoles y Viernes
18 años en adelante
$160.00 por mes
20:00 a 21:00 hrs.

INSCRIPCIÓN: CURP MENSUALIDAD TOMA DE FOTO

Inscripciones y pagos los primeros 10 días hábiles del mes en Coordinación Administrativa

INDE
Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte
Nuevo León
GOBIERNO DEL ESTADO

Clínicas Deportivas

CARE
"NIÑOS HÉROES"

TENIS
Clínica para Damas

18 años en adelante

Lunes, Miércoles y Viernes	8:30 a 10:00 hrs.
$320.00 por mes	
Martes, Jueves y Viernes	8:30 a 10:00 hrs.
$320.00 por mes	
Lunes a Viernes	8:30 a 10:00 hrs.
$550.00 por mes	

TENIS
Clínica Mixta

18 años en adelante

Martes, Miércoles y Jueves	20:00 a 21:30 hrs.
$430.00 por mes	

TENIS
Clínica para Papás

18 años en adelante

Lunes, Miércoles y Viernes	16:00 a 17:30 hrs.
$300.00 por mes	
Lunes, Miércoles y Viernes	17:30 a 19:00 hrs.
$300.00 por mes	
Martes Jueves y Viernes	16:00 a 17:30 hrs.
$300.00 por mes	
Martes Jueves y Viernes	17:30 a 19:00 hrs.
$300.00 por mes	
Lunes a Viernes	16:00 a 17:30 hrs.
$500.00 por mes	
Lunes a Viernes	17:30 a 19:00 hrs.
$500.00 por mes	

MAYORES INFORMES AL: 20 20 97 07
infocare@inde.com.mx

MAYORES INFORMES AL: 20 20 97 07
infocare@inde.com.mx

INDE
Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte
Nuevo León
GOBIERNO DEL ESTADO

CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO

Escuelas de Iniciación

CARE "NIÑOS HÉROES"

ATLETISMO

Lunes a Viernes
8 a 17 años — 17:00 a 19:00 hrs.
$160.00 por mes

PATINES

Lunes a Viernes
5 a 17 años — 17:00 a 18:30 hrs.
$120.00 por mes

CLAVADOS

5 a 10 años — (indispensable saber nadar)
Lunes, Miércoles y Viernes — 15:00 a 16:30 hrs.
Costo $300.00

NADO SINCRONIZADO

4 a 6 años Martes y Jueves — 15:30 a 17:00 hrs.
7 a 9 años Lunes a Viernes — 17:00 a 20:00 hrs.
y Sábado — 9:00 a 13:00 hrs.
Costo $300.00 — (indispensable saber nadar)

CICLISMO

Lunes a Viernes
8 a 20 años — 16:00 a 17:30 hrs.
$120.00 por mes — 17:30 a 19:00 hrs.

CICLISMO BMX

Lunes, Miércoles y Viernes
6 a 22 años — 15:00 a 17:00 hrs.
$160.00 por mes

FRONTON

Lunes a Viernes
6 a 11 años — 16:00 a 17:00 hrs.
$160.00 por mes

RACQUETBOL

6 a 16 años
Martes, Miércoles y Jueves — 16:00 a 17:00 hrs.
Costo $160.00

TENIS DE MESA

6 a 16 años
Lunes, Miércoles y Viernes — 16:00 a 17:00 hrs.
Martes y Jueves — 16:00 a 17:30 hrs.
$160.00 por mes

SQUASH

7 a 10 años
Lunes, Miércoles y Viernes — 16:00 a 17:00 hrs.
Martes, Jueves y Viernes — 16:00 a 17:00 hrs.
10 a 17 años
Lunes, Miércoles y Viernes — 17:00 a 18:00 hrs.
Martes, Jueves y Viernes — 17:00 a 18:00 hrs.
Costo $160.00

TAE KWON DO

Lunes, Miércoles y Viernes (Intermedios y avanzados)
Martes y Jueves (Principiantes)
5 a 13 años — 16:00 a 17:00 hrs.
$160.00 por mes

KARATE

Lunes, Miércoles y Viernes — 5 a 13 años
(Principiantes) — 16:00 a 17:00 hrs.
(Avanzados) — 17:00 a 18:00 hrs.
$160.00 por mes

INSCRIPCIÓN: CURP — MENSUALIDAD — TOMA DE FOTO

Inscripciones y pagos los primeros 10 días hábiles del mes en Coordinación Administrativa

BOX

Lunes, Miércoles y Viernes
10 a 17 años (Principiantes) 18:00 a 19:00 hrs.
$60.00 por mes (Avanzados) 19:00 a 20:00 hrs.

JUDO

Lunes, Miércoles y Viernes
6 a 17 años 18:30 a 19:30 hrs.
$120.00 por mes

TIRO CON ARCO

Lunes a Viernes
8 a 14 años 16:00 a 18:30 hrs.
Costo $160.00 (Traer 2 mts. de liga para resortera).

TIRO DEPORTIVO

Lunes a Viernes
8 a 14 años 16:00 a 17:00 hrs.
17:00 a 18:30 hrs.
Costo $160.00 (Traer diábolos 4.5 mm sin punta)

VOLEIBOL DE PLAYA

Lunes, Miércoles y Viernes
6 a 17 años 17:00 a 18:30 hrs.
Costo $160.00

ESCALADA DEPORTIVA

Lunes a Viernes
8 a 12 años 15:30 a 17:00 hrs.
13 a 17 años 17:00 a 19:00 hrs.
$160.00 por mes

HOCKEY IN LINE

Lunes y Miércoles 18:00 a 20:00 hrs
Sábado 09:00 a 13:00 hrs.
5 a 15 años
$300.00 por mes

TENIS

Mini Tenis

3 a 5 años

Lunes, Miércoles y Viernes 17:00 a 18:00 hrs.
$350.00 por mes
Martes, Jueves y Viernes 17:00 a 18:00 hrs.
$350.00 por mes

6 a 9 años

Lunes, Miércoles y Viernes 16:00 a 17:00 hrs.
$350.00 por mes

Lunes, Miércoles y Viernes 18:00 a 19:00 hrs.
$350.00 por mes
Martes, Jueves y Viernes 16:00 a 17:00 hrs.
$350.00 por mes
Martes, Jueves y Viernes 18:00 a 19:00 hrs.
$350.00 por mes

10 a 17 años

Lunes, Miércoles y Viernes 16:00 a 17:00 hrs.
$350.00 por mes
Lunes, Miércoles y Viernes 17:00 a 19:00 hrs.
$500.00 por mes
Martes y Jueves 16:00 a 17:30 hrs.
$350.00 por mes
Martes y Jueves 17:30 a 19:00 hrs.
$350.00 por mes

PESCA DEPORTIVA

6 años en adelante
Miércoles y Viernes 16:00 a 18:00 hrs.
Costo $300.00

HALTEROFILIA

Lunes, Miércoles y Viernes 17:30 a 18:30 hrs.
9 a 15 años
Costo $120.00

MAYORES INFORMES AL: 20 20 97 07
infocare@inde.com.mx

INDE
Instituto Nuevo León para la Cultura Física y Deporte
Nuevo León
GOBIERNO DEL ESTADO

infocare@inde.com.mx

ANEXO 8

REGLAMENTO PARA LOS PROVEEDORES DEL CARE

Con el fin de tener una mayor seguridad de los usuarios de nuestras instalaciones deportivas como los visitantes a las áreas comunes del Parque a partir del 1 de febrero del 2013 se aplicará el siguiente reglamento:

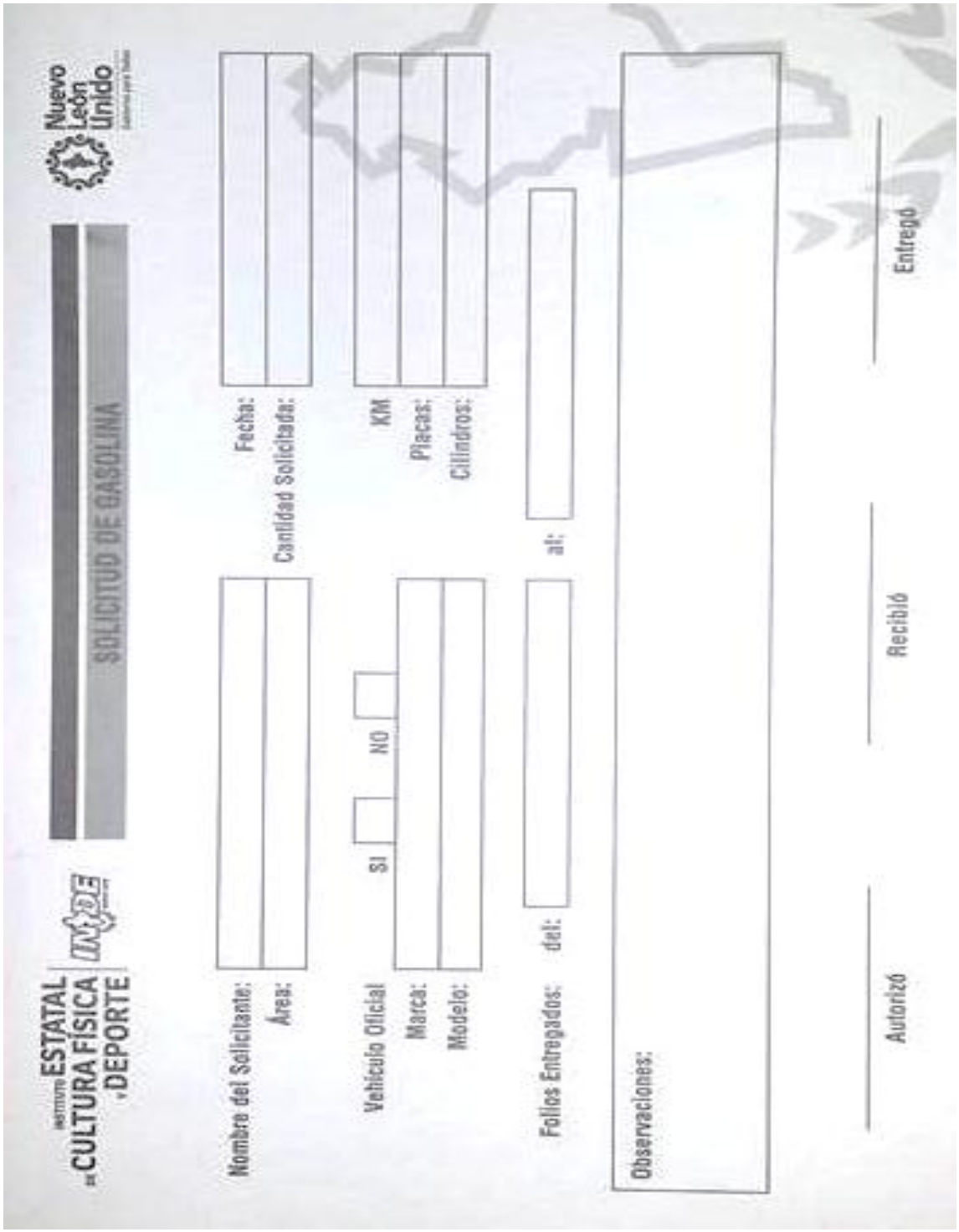
1) El acceso a proveedores será por el portón de Patines donde el guardia registrará al Vehículo, así como el lugar a donde se dirige y le entregará un cartel de vehículo autorizado, el cual deberá portar en un lugar visible y lo debe entregar a la salida.
2) En caso de que ingresen por el acceso principal deberán pagar la cuota establecida por concepto de estacionamiento (excepto ambulancias)
3) La velocidad máxima permitida para los vehículos de los proveedores en el interior del CARE Parque Niños Héroes es de 20 KM / H y deberán de hacerlo con las luces intermitentes encendidas.
4) Los vehículos deberán de transitar en el mismo sentido que los ciclistas y patinadores para evitar un accidente en el puente
5) El horario para transitar a la Ciclo pista del CARE Parque Niños Héroes será de 11:00 a 15:30 hrs. de lunes a viernes
6) El acceso al Centro Tenístico será de 10:30 a 14:00 hrs. de lunes a viernes
7) Durante el período de Campamento de Verano, los proveedores ingresarán de 13:00 a 15:00 hrs.
8) Los sábados, domingos, días festivos y/o durante los eventos programados del CARE Parque Niños Héroes, los vehículos de los proveedores NO deben transitar por la Ciclo pista
9) Para recoger materiales o artículos utilizados en algún evento de fin de semana o día festivo, el horario será a partir de las 16:00 hrs. y hasta las 18:00 hrs (sábados y domingos) o bien pasar el lunes en el horario establecido (11:00 a 15:00 hrs.)
10) El CARE Parque Niños Héroes no se hace responsable por la pérdida o daño de los materiales o artículos utilizados durante los eventos
11) Los proveedores que van a la Villa Deportiva podrán ingresar de lunes a domingo desde las 05:00 hrs. hasta las 21:00 hrs, ya que no interfieren con la Ciclo pista ni los estacionamientos de Halterofilia o Escuela CARE
12) En ocasiones especiales se podrá realizar la entrega de mercancía o servicio 10 minutos antes o después de la hora establecida, siempre y cuando sea guiado por el supervisor de seguridad.
13) En eventos especiales (visitas del Gobernador) se restringirá el acceso, reanudando una vez terminado el evento o bajo las indicaciones del personal de Logística del Gobernador.
14) Cualquier daño parcial o total hecho por los vehículos de los proveedores, deberán reponerlo.

15) Los únicos vehículos autorizados para transitar por la Ciclo pista del CARE son: ambulancias, motocicleta de los entrenadores de ciclismo, cuatrimoto de guardia de seguridad, cuatrimoto de mantenimiento, vehículos militares, vehículos de gobierno del estado, vehículos de los Directores del INDE.
16) Las ambulancias pueden ingresar y salir por cualquier acceso controlado por la Dirección del CARE Parque Niños Héroes

Se anexa el letrero que deberá portar el proveedor en el interior del CARE Parque Niños Héroes

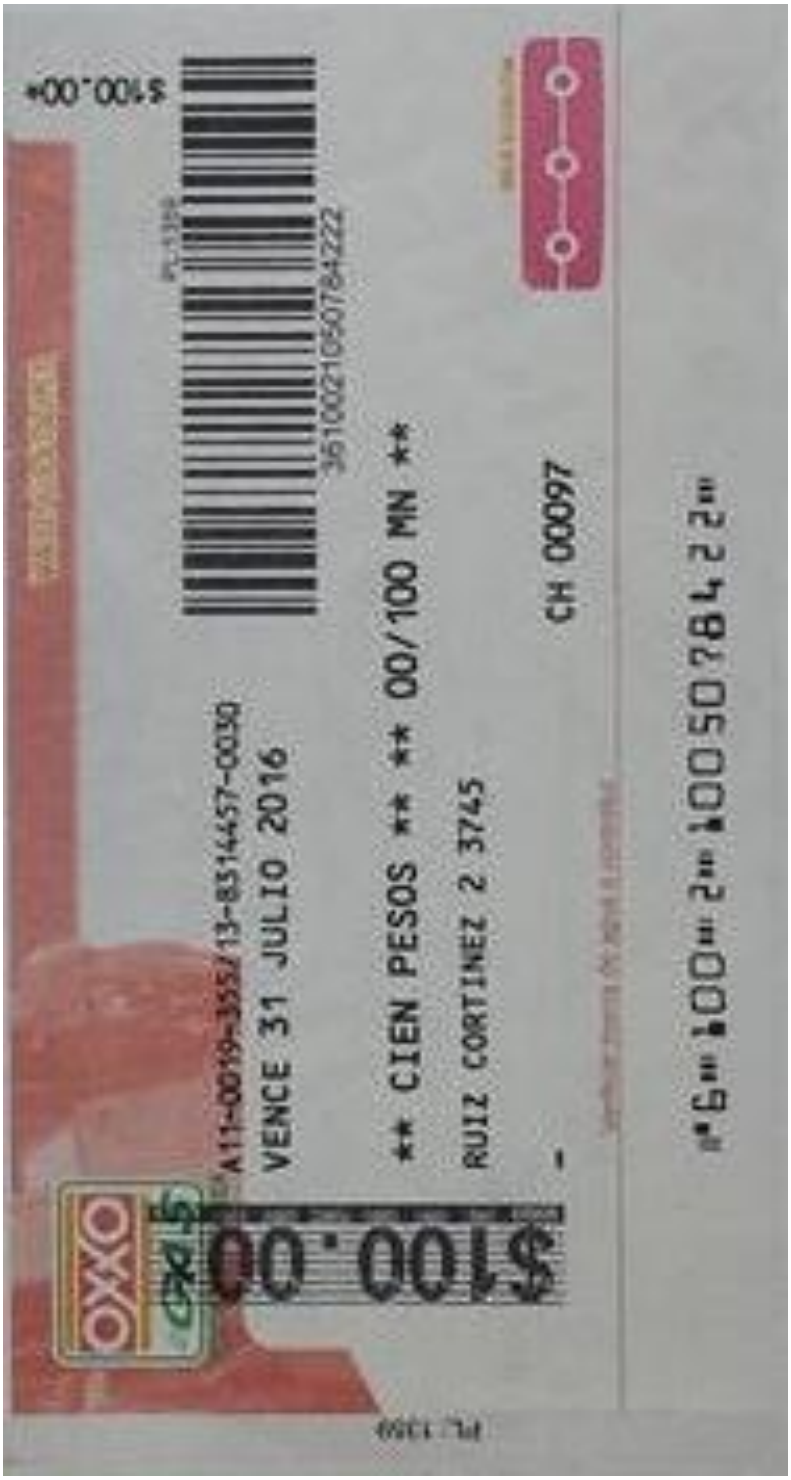
ANEXO 9

SOLICITUD DE GASOLINA



ANEXO 10

VALE DE GASOLINA



ANEXO 11

REPORTE DE SEGURIDAD

NOMBRE DEL GUARDIA_____

FECHA_____ TURNO_____

SERVICIO_____ HORA _____

NOVEDADES

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ _____

Guardia Supervisor

ANEXO 13

LISTA DE ASISTENCIA DE GUARDIAS

PUNTO	NOMBRE	FIRMA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA
Gimnasios pesas y dirección				
Lago/Velódromo				
Estacionamiento Alfonso Reyes				
Campo de tiro deportivo				
Halterofilia				
Raquetas				
Cuatrimoto rondín				
Portón verde				
Explanada Av. Alfonso Reyes				
Villa Deportiva				
Pista Atletismo				
Pista patines-Portón Barragán				
Combates				
Explanada Barragán, Escuela				
Fosa de clavados y voleibol playero				
Comedor villa deportiva				
Bicicleta rondín				
Estacionamiento Raquetas				
Centro tenístico				

ANEXO 14

RELACIÓN DE FACTURAS

INDE
Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte
Nuevo León
GOBIERNO DEL ESTADO

Solicitud de Reposicición de Caja Chica

CARE "NIÑOS HÉROES"

Relación de Comprobantes

Fecha	Concepto	Programa y/o Cuenta	Solicitó	No. Factura	Importe
08-Mzo.-16	Vidrio de 3 mm filtrasol e instalación	Ingresos Propios	Prof. Alfredo Macías Rdz.	660	$ 350.01
08-Mzo.-16	Dogo llave y Cofex Bas.	Ingresos Propios	Prof. Alfredo Macías Rdz.	R14574	$ 270.02
08-Mzo.-16	Tapas, Pijas y receptáculo	Ingresos Propios	Prof. Alfredo Macías Rdz.	A 00045174	$ 100.88
10-Mzo.-16	Llave de Control angular	Ingresos Propios	Prof. Alfredo Macías Rdz.	A 000045228	$ 100.01
12-Mzo.-16	Interruptor llave	Ingresos Propios	Prof. Alfredo Macías Rdz.	F 71816	$ 80.45
				TOTAL	**$ 901.37**

Monterrey, N.L., a 16 de Marzo del 2016

Director del Area

Prof. Ricardo Reséndez Pérez
Director del CARE

Ejecutor del Gasto

Prof. Alfredo Macías Rodríguez
Coordinador de Operación y Logística

C.P. Cruz Eduardo Navarro Loera
Coordinador de Finanzas
Dirección de Planeación Estratégica

ANEXO 15

SOLICITUD DE PAGO

Elsa Rodriguez

Nuevo León

Solicitud de Pago #632

INDE Nuevo León

Solicitante:	Elsa Rodriguez	Dirección :	Ingresos Propios
Programa:	INGRESOS PROPIOS	Importe:	$ 1,924.38
A favor de:	Prof. Alfredo Macías Rodríguez	Fecha :	11-Abril-2016
Concepto:	Reposición de Caja Chica.		
Observaciones:	Soporte con Facturas.		
Pago:	Transferencia	Cuenta :	

Gobierno del Estado de Nuevo León
Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte
12 ABR 2016
RECIBIDO
Dirección General

Solicitante

Director de Area