

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



*“MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL EQUIPO REPRESENTATIVO DE
TAE KWON DO DE BAJA CALIFORNIA”*

Por

LIC. ANEL VAITIARE FÉLIX PÉREZ

Asesor(a)

Juan Carlos Arturo González Castro

PRODUCTO INTEGRADOR

Como requisito parcial para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON ORIENTACION
A LA GESTION DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Septiembre, 2022

A. Presentación del Comité de titulación o dictamen de aprobación

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

Los miembros del Comité de Titulación de la Maestría en Actividad Física y Deporte integrado por la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador en modalidad de Reporte de Prácticas/Tesina titulado/a “Manual Organizacional para el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California” realizado por el Lic. Anel Vaitiare Félix Pérez, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

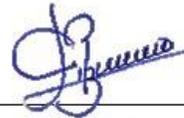
COMITÉ DE TITULACIÓN



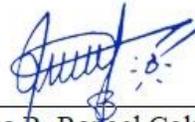
Dr. Juan Carlos Arturo
González Castro
Asesor Principal



Dra. Raquel Morquecho Sánchez
Co-asesor



Dra. Alma Rosa Lydia Lozano González
Co-asesor



Dra. Blanca R. Rangel Colmenero
Subdirección de Estudios de Posgrado e
Investigación de la FOD

Nuevo León, noviembre de 2021

Dedicatoria

Para mi familia y amigos que me han apoyado en cada paso que doy. Agradezco a la Universidad que me dio la bienvenida y herramientas para poder llevar acabo mi carrera deportiva y académica a la par, retándome profesional y personalmente y así mismo, crecer en otros aspectos de mi vida.

Agradecimientos

Agradezco principalmente a mis padres José Antonio Félix y Eloísa Pérez, no solamente por el apoyo y ánimo que me han brindado para realizar mi posgrado, sino por la formación que me dieron durante toda mi vida para llegar hasta aquí, al igual que a mi hermano, con el que compartimos y apoyamos en cada pequeño y gran logro que realizamos.

A la facultad de organización deportiva por la formación que me han dado, programas adecuados para desarrollarme profesionalmente y las condiciones para que concluir este posgrado me fuera posible. A mi asesor y co asesores que estuvieron al pendiente del desarrollo de mi producto integrador y se preocuparon por darme las herramientas para desarrollarlo de manera adecuada, a mis maestros de la carrera por la exigencia, por generar curiosidad y por brindarme los conocimientos adquiridos a lo largo de este periodo.

Finalmente al área de Alto Rendimiento del Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California y a sus coordinadores por permitirme realizar mis prácticas profesionales y brindarme de apoyo material y humano para el desarrollo de este proyecto, junto con la Asociación Estatal de Taekwondo y entrenadores de Taekwondo de los que he aprendido tanto desde el área práctica del deporte al área profesional del posgrado, así como a todas las personas que me dieron algún consejo, opinión o apoyo para conseguir desarrollar este proyecto.

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Organización Deportiva

Fecha de graduación: Septiembre 2022.

Nombre del alumno: Anel Vaitiare Félix Pérez

Título del Producto: "Manual organizacional para el equipo representativo de tae kwon do de baja california"

Número de páginas: LXII

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

Estructura del portafolio de evidencias (13400 palabras aproximadamente)

Contexto Temático: Gestión deportiva de la selección estatal de Taekwondo y sus involucrados del INDE de Baja California y Asociación estatal.

Justificación del Tema: Presentar la propuesta de un manual organizacional que generara un orden y pautas establecidas de trabajo en el cual se guíe el instituto del deporte, entrenadores y asociación estatal para lograr un mejor desempeño del equipo deportivo, desde la perspectiva administrativa.

Propósito: Implementación de una mejora en la gestión deportiva de un equipo representativo como potenciador de la consecución de resultados deportivos positivos para el estado.

Objetivos del Programa: Identificar un área de oportunidad en los procesos de gestión para la generación de éxito en equipos de alto rendimiento.

Metodología: Observación no participativa mediante matriz FODA y observación participativa mediante un cuestionario.

Resultados: Se dio a conocer que el deporte de Tae Kwon Do presentaba una baja de resultados y falta de organización en el aspecto de gestión de recursos por parte de la institución al equipo y organizacional dentro de él, ya que no se contaba con alguna cercanía entre asociación estatal e instituto deportivo.

Conclusiones: Una correcta gestión en base a las necesidades de cada deporte es determinante para conseguir éxito, definiendo los puntos que se evaluaron en este trabajo, como lo es: la comunicación, materiales de calidad dirigidos a las necesidades, la planeación y determinación de objetivos en conjunto y la integración para buscar una correcta sinergia de trabajo.

Aportaciones y sugerencias: El deporte de alto rendimiento puede mejorar sustancialmente optimizando sus recursos, la ejecución e implementación del manual organización define la estructura organizacional por medio de la descripción de funciones, objetivos, autoridad y responsabilidad de los puestos que existen en la organización y las relaciones que existen entre las diferentes áreas que se involucran.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL: _____



INDICE

<u>Resumen</u>	7
<u>Introducción</u>	8
<u>Planteamiento del problema</u>	9
<u>Justificación</u>	10
<u>Marco Teórico</u>	11
<u>Manual Organizacional</u>	11
<u>Características del Manual Organizacional</u>	15
<u>Estructura Organizacional</u>	17
<u>Administración</u>	18
<u>Gestión Deportiva</u>	19
<u>Organización Deportiva</u>	21
<u>Clima Organizacional</u>	23
<u>Caracterización de la Organización</u>	25
<u>Nivel de aplicación</u>	27
<u>Propósitos</u>	28
- <u>Objetivo General</u>	28
- <u>Objetivo específico</u>	28
<u>Tiempo de realización</u>	29
<u>Estrategias y actividades</u>	31
<u>Recursos</u>	33
<u>Instrumento</u>	34
<u>Cuestionario</u>	35
<u>Análisis de datos</u>	37
<u>Metodología</u>	45
<u>Población</u>	46
<u>Muestra de estudio</u>	47
<u>Producto</u>	48
<u>Manual Organizacional del equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California</u>	50
<u>Elementos del manual</u>	51
<u>Misión</u>	51
<u>Visión</u>	51
<u>Objetivos generales</u>	51
<u>Objetivo específico</u>	51
<u>Organigrama</u>	52

<u>Funciones y responsabilidades de cada puesto que conforma el organigrama</u>	53
<u>Dirección General</u>	53
<u>Dirección de Alto Rendimiento</u>	53
<u>Departamento técnico</u>	53
<u>Departamento de Formación y Capacitación Deportiva</u>	53
<u>Equipo Multidisciplinario</u>	53
<u>Entrenadores</u>	53
<u>Director técnico</u>	54
<u>Consejo Directivo de la asociación</u>	54
<u>Deportistas</u>	54
<u>Cuadro de mando integral</u>	55
<u>Mapeo Estratégico y reto de cada aspecto</u>	56
<u>Tablero de control</u>	57
<u>Modelo de gestión de Mintzberg</u>	58
<u>Modelo Organizacional</u>	59
<u>Conclusiones</u>	60
<u>Bibliografía</u>	62

Resumen

La administración y gestión deportiva se a presentando más frecuentemente como una parte fundamental en el desarrollo de instituciones deportivas, logrando que estas vayan creciendo, desarrollándose como semillero de atletas de alto rendimiento y dejando a su institución en lo más alto de pódiums nacionales e internacionales. Así mismo, estas herramientas de trabajo auxilia en otras áreas como lo son equipos deportivos representativos, que les otorga tareas al equipo multidisciplinario, siguiendo una línea de trabajo en común y que esto beneficie al equipo de forma específica y de forma general, que cada una de las áreas se vea beneficiada por este desarrollo, tanto tangible como intangible.

Siendo los modelos de gestión y manuales organizacionales una parte importante para la obtención de resultados en medalleros, en base a estrategias, objetivos planteados, administración de recursos, etc., esto mismo será aplicado en un equipo representativo de Tae Kwon Do del estado de Baja California, con una baja de rendimiento deportivo en los últimos años, planteando estrategias de trabajo entre el instituto del deporte, grupo multidisciplinario, asociación estatal y atletas. Así, mismo plantear reglas a seguir por parte de entrenadores y de atletas para que se maneje de forma ordenada la aplicación del manual organizacional.

Introducción

Las empresas encargadas en la supervisión y desarrollo del deporte tienden a manejar muchos aspectos dentro de la institución, diferentes proyectos y metas, de las cuales en ocasiones se puede descuidar otros aspectos si no se tienen una buena planificación de actividades o pautas a seguir laboralmente, para que de esta forma se tenga un orden y fluidez en la toma de decisiones y comunicación de la empresa.

Durante las prácticas profesionales que se llevaron a cabo en el Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California, en especial en el área de Alto Rendimiento, se realizó un análisis FODA general en el área, el cual nos presentó información relevante acerca de las deficiencias del área, teniendo como resultado que algunos deportes no contaban con resultados relevantes a nivel nacional, alguno de ellos fue el deporte de Tae Kwon Do, siendo este deporte en el cual se trabajó específicamente durante las prácticas profesionales, aplicando de nuevo un análisis FODA en el equipo representativo de Tae Kwon Do de este estado, se detectó una falta de organización en el equipo, asociación estatal e instituto del deporte, partiendo de este punto, se tuvo como opción el diseño y aplicación de un manual organizacional que favorezca la comunicación entre las áreas involucradas, establecer organigramas, funciones del puesto y pautas a seguir para los trámites administrativos que se tengan que realizar para solicitar apoyos económicos que impulsen el desarrollo de los deportistas y complementen su preparación física y mental para alcanzar sus objetivos, los cuales son los mismos que el instituto del deporte.

El objetivo principal es la obtención de medallas nacionales, quedando en los primeros lugares del medallero nacional de los Juegos Nacionales.

Planteamiento del problema

¿Cómo se aplicaría un manual organizacional en el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California?

Las selecciones de Tae Kwon Do del mundo tienen diferentes formas de entrenamiento y metodologías de preparación de sus equipos representativos, un ejemplo de ello, es el equipo nacional de Corea, el cual es el equipo más fuerte y constante en resultados tanto en el equipo femenino y varonil, por lo cual es un buen punto de partida para analizar su gestión en la selección.

A nivel nacional, la selección estatal de Tae Kwon Do de Nuevo León es el equipo que ha quedado campeón nacional desde la edición anterior de los Juegos Nacionales (Olimpiada Nacional) y se ha mantenido constante durante los últimos años, siendo semillero de seleccionados nacionales y medallistas internacionales.

El modelo de gestión que este equipo aplica, está basado en mantener un organigrama muy bien estructurado, definiendo cada una de las tareas de los entrenadores encargados de su grupo y cada uno de ellos tiene características diferentes, es por eso que se tiene dos entrenadores por grupo, que son infantiles, cadetes, juveniles y adultos. Esto es parte del gran sistema de gestión con el que se trabaja y comprueba que se tiene un resultado positivo tanto para los atletas e instituto.

Al analizar a diferentes equipos representativos del Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California, se detectó que el equipo de Tae Kwon Do presentó un bajo rendimiento y de resultados en los últimos 5 años, bajando desde su posición regional y se ha visto afectado la posición en el medallero general por estado a nivel nacional y en el deporte. Algunas de las causas de esta problemática con relación a la gestión y manejo de equipo representativos es la falta de dirección y objetivos del equipo multidisciplinario, lo cual, afecta a los atletas y por consecuencia, no se desarrollan de forma adecuada. Es por esta razón que se planteó la problemática y se propuso el diseño y la implementación de un manual organizacional, para marcar las directrices a seguir y desarrollar estrategias de trabajo entre asociación estatal e instituto del deporte.

Justificación

En el presente trabajo, se presentara la propuesta del manual organizacional que se realizara en base a las características del equipo representativo de Tae Kwon Do, aplicándolo en este, generando un orden y pautas establecidas de trabajo en el cual se guie el instituto del deporte, entrenadores y asociación estatal para lograr un mejor desempeño del equipo deportivo, tanto de forma anímica y física de los atletas. Esta propuesta de trabajo ayudara al grupo multidisciplinario a realizar campamentos de entrenamiento, planificar eventos de preparación previos a la competencias relevantes para el estado, las cuales son la etapa regional y nacional de los Juegos Deportivos y Campeonato Nacional infantil, cadete y junior buscando pase a selección nacional yendo a Campeonatos Panamericanos y Mundiales de sus modalidades.

Así mismo, que el manual organizacional defina diferentes áreas de trabajo, las cuales realice una detección de talentos previo al proceso estatal de selección, para que empiecen su preparación y que los selectivos estatales tengan nivel competitivo alto.

La importancia de aplicar el manual organizacional en equipo representativo, realizara un impacto social en la comunidad de taekwondo implementando valores, disciplina, marcialidad y superación personal en los niños y jóvenes, siendo estos la materia prima de trabajo y otorgando beneficios en base a resultados para el estado de Baja California a nivel regional y nacional.

La proyección de esta propuesta es alcanzar un nivel competitivo alto para cumplir con las demandas que el estado solicita, como traer resultados de medalleros a nivel nacional y colocar a los atletas en selección nacional para que sigan cumpliendo sus objetivos personales.

Las actividades planteadas resuelven problemas gestionaes respecto al manejo del equipo de selección y todos los aspectos que está conlleva, como administración de recursos en los atletas y la planificación de los procesos metodológicos de los eventos oficiales y preparatorios. Resolviendo problemáticas de carácter esencial para un equipo de esta categoría y dando un ejemplo a escuelas más pequeñas de Tae Kwon Do para tener un sistema de gestión óptimo de sus recursos y mejoren la calidad de los alumnos.

Marco Teórico

Manual Organizacional

El manual organizacional cuenta con muchas características de las cuales las empresas deportivas pueden obtener un gran beneficio de la estructura e idea de trabajo que esta otorga. Esta herramienta trae consigo muchas ventajas al momento su aplicación, de las cuales se pueden ver reflejado en una mejor comunicación en la empresa, evitando malos entendidos en las operaciones realizadas.

De igual forma, es una fuente de información sobre el trabajo que se debe ejecutar, ayudando a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc.

Cada empresa deportiva puede adaptar su manual organizacional a los objetivos que espera alcanzar y al nivel que quiere impactar, por ejemplo, Martínez, S. (2012) nos expone en su trabajo realizado, la estructura orgánica y niveles jerárquicos de la organización, dicho trabajo tiene el nombre de Manual Organizacional Dirección de Deportes. Al consultar este manual organizacional del municipio de San Pedro Garza García, N. L., nos permite identificar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la forman, evitando duplicar las actividades. Da a conocer las líneas de comunicación y mando, proporcionando los elementos que permitirán a la organización a alcanzar la excelencia en el desarrollo de las funciones, creando una conexión entre los ciudadanos y gobierno para la atención de las peticiones y solicitudes.

Teniendo como objetivo dar a conocer y definir de forma gráfica la estructura que le corresponde a la dirección de deportes de este municipio, tomando en cuenta las jerarquías del reglamento, dando a conocer los aspectos importantes de la organización, como lo son objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de los empleados.

Es por eso que se toma en cuenta este trabajo como referencia de la importancia de la aplicación de un manual organizacional, ya que a pesar que el nivel de aplicación es en un rango municipal, da puntos de referencias importantes que nos guían y asesoran para implementar en el manual organizacional aplicado en el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California. De igual forma, se destaca la importancia de definir las líneas de trabajo en la empresa, así guiando a los empleados por el camino que desea la

organización, otro aspecto importante es destacar la estructura orgánica y los diferentes niveles jerárquicos que conforman la organización, para que de esta forma aplicándolo en el equipo representativo le otorgue al grupo multidisciplinario el orden laboral de la institución y facilite la comunicación entre estas dos áreas.

Por otro lado, se tiene el ejemplo del manual organizacional de la Coordinación del Deporte del municipio de Huatabampo del estado de Sonora (2010) que se basa en las normas de la organización, relaciones, responsabilidad y funciones del Departamento de Deporte, ofreciendo información acerca del marco jurídico-administrativo, describiendo la forma gráfica de la organización con la que se opera en ese momento, con los objetivos del departamento y sus puestos que los dirigen y empleados que se encuentran en ellas.

Las principales características de este manual organizacional y que podemos tomar como aspectos importantes y diferenciales de otros manuales es que define el marco legal y sus antecedentes históricos del municipio. Tomando estas características nos brinda otros aspectos que se pueden aplicar en el manual organizacional que se diseña y perfecciona para el equipo representativo de Tae Kwon Do, ya que es de gran importancia el dar a conocer los aspectos relevantes de los antecedentes del equipo o el área encargada de alto rendimiento. De igual forma, mencionar el marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales el departamento, institución, organización, área laboral construye y determina el alcance de la participación política. El marco legal se encuentra en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí que guiará a la institución y equipo representativo a tener presente los aspectos legales que son de mayor importancia e impactan directa e indirectamente a la organización.

En San Martín Texmelucan, Puebla en la Dirección de Fomento Deportivo, se aplica un Manual Organizacional (2015) en el cual describe, como en otros manuales organizacionales investigados, los niveles jerárquicos que se encuentran dentro de la organización permitiendo identificar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que se encuentran en ella, conociendo las líneas de comunicación.

A diferencia de otros manuales, este presenta una descripción detallada del perfil laboral que necesita para cada puesto que se presentan en el organigrama, detallando el puesto, nombre de la dependencia, área de adscripción, a quien reporta y a quien supervisa. Otro

detalle de gran relevancia, es que nos explica las especificaciones del puesto, en el que se describen la escolaridad, conocimientos y habilidades, esto dando una idea más clara de los encargados de las áreas, este detalle puede auxiliarnos en conocer mejor el perfil de los involucrados en el manual organizacional, siendo este detalle de gran valor para implementarlo en el manual organización del equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California.

Los manuales organizacionales cuentan con un propósito general en el que auxilian a la empresa o institución a marcar las directrices de trabajo, orden y comunicación en ellas, analizando diferentes manuales organizacionales y de diferentes niveles, tanto municipales, estatales y nacionales se definen por la misma estructura, otro ejemplo de esto es el Manual de Organización de la Comisión Nacional Cultura Física y Deporte, CONADE (2012) en el que siendo un organismo público descentralizado del gobierno federal mexicano fundado en 1988, encargado del fomento y desarrollo del deporte y la cultura física del país, cuenta con muchas áreas laborales que tener atención para una mejor función.

Por cuestiones del organismo de la empresa, el manual organizacional está conformado por otros manuales organizacionales que describen diferentes áreas y funciones de la organización.

Cada una de estas áreas cuentan con su propio organigrama, leyes y reglamento, siempre dirigido a los objetivos planteados por CONADE, siendo estos departamentos de gran importancia para el desarrollo de diferentes actividades de las cuales no puede supervisar solo 2 o 3 departamentos, ya que por ser el órgano principal del deporte en el país, hay un sinnúmero de tareas por realizar y de diferentes niveles deportivos.

En investigaciones anteriores se analizó el manual organizacional aplicado en organismos o instituciones deportivas que supervisan y gestionan el deporte en una localidad pero se presentan algunas otras propuestas de relevancia en donde se puede analizar otro tipo de aplicaciones de esta herramienta, ayudando y guiando a grupo de empleados o encargados de una área a contar con una línea de trabajo.

La primera fase de todo proyecto es primero identificar el problema o la necesidad del cliente, en base a esta primera situación, nace el primer propósito y más importante de toda

organización sea o no sea deportiva, que es el objetivo y misión de la organización deportiva. (Gido y Clements, 1999).

La segunda fase es la planeación estratégica de la organización deportiva, esto conlleva a la organización desde tomar como información básica el Project Management, es decir desde la administración general y sus componentes principales de la gestión de proyectos los cuales son: planificar, programar, gestionar, controlar y evaluar. (Magaz González, 2012)

Así como podemos observar el trabajo realizado de I.I.S. Julián Javier Pérez Valdés (2014) en donde plasmo en su trabajo de tesina una propuesta de un manual de procedimientos administrativos para entrenadores de equipos deportivos representativos del ITESM, tomando como primera acción una entrevista con el directivo y coordinador de este departamento y detecto que no hay un formato oficial de protocolo de viajes y procedimientos a seguir en los torneos y de igual forma, se detectó que no hay un formato de solicitud de formalidad oficial, creando solicitudes por parte de los entrenadores informales hacia la institución.

En base a la problemática anterior, se estableció que realizar manuales y procesos serian una opción de solución al problema, proporcionando seguridad, transparencia, información y estadística para la toma de decisiones en eventos deportivos de los equipos representativos.

La intención del manual es tener claro los objetivos principales de los equipos, controlando, evaluando y tomar decisiones que ayuden a que se logre un mejor rendimiento de los atletas, entrenadores, eventos deportivos y así mismo la parte administrativa, que se entiende como el control de viajes, presupuesto general, presupuesto detallado para una óptima toma de decisiones. En la propuesta se aplicó el ciclo de Deming, creando constancia en mejorar productos y servicios, siendo competitivo y mantenerse en el área laboral de otras compañías, proporcionando oportunidades de trabajo.

Y de esta manera se adoptó una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician.

Este es un ejemplo de los beneficios que trae consigo la aplicación del manual organizacional, en este caso aplicado a entrenadores y grupo multidisciplinario del cual se

exige cierta formalidad en el trámite de apoyos económicos para los equipos representativos de la institución.

Aportando a la institución una fuente permanente de información acerca del trabajo que se debe realizar respecto a los trámites administrativos, ayudando a establecer por parte de la institución a marcar objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc. Logrando una continuidad y coherencia de los procedimientos que se deben realizar por parte de los entrenadores a la dirección encargada de la coordinación de los recursos.

De esta forma, evitando malos entendidos y discusiones a través de la ejecución de los procedimientos.

Por otro lado, el LCE. Abel Eduardo Rosales Torres (2014) diseñó la estructura de un manual organizacional de un club deportivo para que este pueda llevar a cabo de forma acertada y efectiva la administración financiera, administración de actividades, funciones, responsabilidades y recursos humanos, para que se pueda determinar los cargos y funciones de la estructura orgánica de la empresa.

El objetivo del manual organizacional en esta aplicación, va dirigido a dar a conocer a los directivos de la organización una guía que sirva de orientación para dirigir correctamente a sus empleados para que de esta forma se cumpla con el objetivo de ser una organización deportiva consolidada en el mercado fitness.

Algunos de los problemas que se presentaron y fueron pioneros para tomar esta opción de solución, fue que la administración de la organización no tenía un orden para lograr la consecución de los objetivos primordiales y de igual forma el club no es muy conocido en el mercado porque aún no se logra consolidar como un club fitness, se pretende que sea una organización deportiva seria.

De acuerdo con lo que se ha investigado de las características del manual organizacional, es de mayor importancia tener en cuenta la estructura organizacional.

Características del Manual Organizacional

Otro aspecto a considerarse dentro de los manuales organizacionales son la implementación de los organigramas, como menciona Celma en su obra ABC del gestor deportivo (2004) reconoce que los organigramas son un instrumento esencial para entender la organización

ya que nos dan una visión gráfica de su estructura y su funcionamiento representando de forma bidimensional las relaciones y las actividades que realizan las personas y su concreta distribución.

Dentro de los organigramas se puede dar a conocer de manera eficaz el tipo de trabajo que se realiza dentro de las áreas o departamentos de la institución, relación entre cada una de ellos, estructura y la autoridad de cada una de las áreas y de la institución en general.

Las cualidades destacadas del organigrama son la definición de las funciones y tareas de los puestos, con su línea de autoridad, aclarando la relación de los distintos departamentos de la empresa.

Partiendo de aquí, la descripción de los puestos es fundamental para la empresa, para el autor Chiavenato (1993) estudiar, determinar los requisitos, las responsabilidades comprendidas y condiciones que el puesto exige para poder llevarlo a cabo de manera adecuada.

El análisis que se implementa en el puesto se conforma por aspectos extrínsecos, formando un perfil del puesto, estableciendo los requisitos que debe poseer el empleado y llevar a cabo sus tareas de manera eficiente. (Chiavenato, 1993)

Estructura Organizacional

Según Mintzberg (1984) define la estructura organizacional como una “Red de comunicación”.

Koontz y Weihrich (1991) describe la estructura de una organización como:

1. Identificación y clasificar de las actividades que se necesitan.
2. Agrupación de actividades y tareas para conseguir los objetivos planteados.
3. Asignación de un jefe de área.
4. Implementación de una coordinación horizontal y vertical.

Concluyendo que este tipo de red nos permite mejor comunicación entre el usuario y la empresa, de esta forma hay un gran beneficio de esta para comunicar las formas de trabajo y novedades.

De algunas características de las estructuras de una organización deportiva, se correlacionan entre la estructura y rendimiento, en donde se puede destacar la eficacia, sistema de control, adaptabilidad y motivación de los que laboran en la organización (Hining et al., 1980).

El LCE. David Lugo (2014) destaca que el modelo de estructura de las organizaciones deportivas de nivel medio superior puede identificar los principios teóricos fundamentales para la creación de una estructura organizacional.

Determinando la efectividad a largo plazo de las organizaciones, se considera su capacidad de anticipar, manejar y responder a los cambios (Hellriegel y Slocum, 2009).

Para lograr esto, se debe comprender el funcionamiento de las organizaciones, para Robbin (2004) esta es una unidad social que se encuentra coordinada, compuesta por dos o más personas y funciona de manera fluida y continua, que tiene el objetivo de alcanzar una o más metas en común.

Es por eso que es importante definir y conocer a las organizaciones en las que se planea la implementación del manual organizacional, para poder detectar las áreas de oportunidad en ella y de las deficiencias que se deben trabajar para mejorar y que de esta manera la empresa los sus objetivos previamente planteados.

De esta forma podemos definir que las organizaciones son agrupaciones de profesionales de un tema, pueden ser de carácter nacional o internacional con la principal tarea de regular, estableciendo normas de funcionamiento internas que son obligadas a cumplir. De igual forma, estas organizaciones de carácter deportivo gestionan la elaboración de eventos deportivos y gestiona los ingresos y egresos de la organización en favor de la sociedad y el alcance sus objetivos planteados.

Administración

Dentro del ámbito deportivo se caracterizan muchos factores que influyen en la manera de manejar a una empresa o institución deportiva, como lo es la administración, modelos y sistemas de gestión y gestor deportivo ya que anteriormente se podía hacer cargo de esta administración cualquier tipo de egresado, con que tuviera nociones básicas para administrar, pero actualmente las demandas del deporte y su impacto en la sociedad son cada vez más exigentes y demandan de un especialista del deporte y con la carrera de un administrador deportivo o gestor deportivo, para que considere todas las demandas de la sociedad en donde se encuentra y tenga una visión de cómo quiere proyectar la empresa y a qué nivel.

El propósito de la administración es interpretar los objetivos de una organización y transformarlos en acciones para la organización, esto por medio de la planeación, la organización, dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en las áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

De igual forma la administración exige acciones y debe concentrarse en la obtención de los resultados tangibles para la organización.

Al definir bien cuál es la función de la administración en una empresa deportiva, es importante definir el proceso administrativo que se debe tener en cuenta, este aspecto tiene diferentes definiciones para distintos autores, como para Fayol, describe que este procesos debe iniciar con prever, organizar, comentar y coordinar las acciones administrativas. El autor Newuman utiliza algunas características igual que Fayol, pero en diferente orden, iniciando con la organización, planeación, liderazgo y control. Por otro lado, Urwik menciona que se debe tener en cuenta una investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, comando y control.

Entonces, se puede describir que las funciones del administrador es que se lleven a cabo las tareas o actividades de manera eficiente y eficaz a través del personal.

Gestión Deportiva

Dentro de este aspecto, la gestión deportiva se presenta de manera importante en este tema, las cuales son actividades que realiza un administrador o gestor deportivo son dirigidas a la planeación, organización, dirección, ejecución y control de todos los temas relacionados al deporte

Las organizaciones deportivas u organismos encargados en operar en esta área laboral en la sociedad, se encuentran en constante procesos de ajuste, en otras palabras, cuenta con una variedad de formas estructurales con un carácter dinámico, encontrándose en un constante cambio o ajuste al entorno en el que se encuentra en ese momento.

Algunos autores destacan diferentes características de la estructura de estas organizaciones, haciéndose presente el término diferenciación, utilizándose como un aspecto que da la división del trabajo en la estructura de las organizaciones y demostrando que es fundamental para ella. De igual manera, se debe tener en cuenta que al obtener esta diferenciación, se deben presentar las pautas a seguir, coordinando cada una de ellas para lograr el objetivo que se tiene planteado, conociendo este aspecto como integración.

Hall (1973), menciona que no solo deben estar presentes estos dos aspectos, si no que se debe considerar que factores externos e internos que enfrenta la organización se hacen presentes en este ámbito. Reflejando que la complejidad de esta se debe de estudiar de un punto multifacético y no de presunciones.

La diferenciación que se presenta en la organización y la integración van juntas en el proceso de orientación de la coordinación de tareas que realiza la organización (Hodge, 2003).

La diferenciación se hace presente como un aspecto importante en la estructura de la organización, ya que esta se ve reflejada en tres áreas de referencia. La diferenciación horizontal, hace mención a la forma de tareas realizadas y estas se subdividen entre los miembros de trabajo, siendo estas de carácter estandarizados. En términos más congruentes, el miembro que lleva a cabo las tareas asignadas cuenta con conocimientos específicos que se requieren para realizarlas. La diferenciación vertical habla sobre la jerarquía que se debe

tener en el control y toma de decisiones de esta misma, y la dispersión espacial se relaciona con la distribución que se tendrá del personal y de las actividades, para lograr definir la comunicación, control y pautas de dirección hacia las metas establecidas por la organización.

Toda organización deportiva grande, con bases claras y congruentes, cuenta con una formación de reglas, normas, políticas y procedimientos, que auxilian a la organización a la coordinación de esta, guiando los procedimientos y manejando un control de los individuos (discrecional) y sobre la organización.

Las organizaciones deportivas buscan la promoción del deporte y la cultura física en su entorno, la cual se puede conseguir en diferentes áreas, como por ejemplo organismos deportivos, llevar acabo eventos deportivos u ofrecer servicios de actividades deportivas. Y de esta manera, acercándose a la sociedad, crenado una cultura de la actividad física y generando mayor interés de ella.

En este tipo de empresas deportivas se debe tener muy en cuenta la misión, siendo esta el motivo de por qué existe y cuál es la razón de esta organización. De igual manera, debe tener objetivo general, buscando lograr el máximo beneficio de esta. Logrando la promoción de actividades deportivas en sus diferentes áreas de actividad, tanto competitivo como recreativo. Gómez (2006) menciona que en este tipo de empresas se pueden observar tres tipos de organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal. De igual forma, una organización deportiva puede abarcar estas funciones simultáneamente sin ningún problema.

De esta forma, las organizaciones deben establecer su servicio (lucrativo o no lucrativo) y si se clasifican en sector privado, público o de tercer sector, comprendiendo de esta forma el objetivo económico que se propone y el servicio que ofrece.

Las organizaciones dedicadas al desarrollo de la cultura de actividad física se dedican a la promoción y desarrollo del deporte, en base a que esta obtiene recursos necesarios, como lo son recursos propios y recursos públicos para el desarrollo de dichas actividades.

Otro factor que interfiere en la estructura de la organización, pero de igual manera ayuda en su crecimiento y desarrollo es el entorno. Para Stern (1979), las organizaciones deportivas deben contar con una relación en el entorno, por contar con carácter de competencia-

interdependencia, esto quiere decir, que necesita de una variedad de organizaciones del sector deportivo para su supervivencia.

Destacando un aspecto económico en que se refleja por ser competencia entre ellas, y genera ganancias en unas y pérdidas en otras pero de igual forma, se auxilian para promoción y desarrollo del deporte. Generando encuentros deportivos de carácter competitivo, buscando la obtención de ganancias para la mayoría de los participantes, de manera empírico.

Organización Deportiva

Cada organización deportiva cuenta con diferente manera de gestionar, ya que dependen de muchos factores de los cuales influyen en su desarrollo de proyectos y toma de decisiones con relación a los recursos que cuenta. Teniendo a consideración, la sociedad que la rodea para diseñar su sistema de gestión que los auxilie a conseguir los objetivos deseados. Para comprender de una mejor manera una organización o instituto deportivo, se debe considerar las partes que la conforman y como es que cada una de ellas son herramientas que trabajan en conjunto. De igual forma, Kast & Rosenwing (1996), nos explican que la organización debe tener actividades estructurales e integradas, en otras palabras son los individuos que laboran en conjunto y cooperan en acciones dependientes de una persona y comparten con otros puntos en común.

Estas organizaciones cuentan con diferentes estructuras y cada una de ellas cuenta con una finalidad diferente, orientadas a las necesidades y localidad que lo rodea, buscando la el mayor aprovechamiento y desarrollo deportivo de la sociedad a diferentes niveles del deporte y sus ámbitos.

Las estructuras que se pueden identificar de las organizaciones encargadas del desarrollo deportivo son los clubes privados, federaciones, asociaciones estatales y las organizaciones deportivas de carácter público, cada una de ellas cumple con diferentes áreas dirigidas al impulso y mejora del deporte, junto con su desarrollo a diferentes niveles.

El deporte cuenta con una gran variedad de niveles para su realización, desde el desarrollo psicomotor, actividad física, deporte recreativo, deporte, actividad física para el adulto mayor, etc., de las cuales, los organismos se encargan de que todas se fomenten en la sociedad, pero ya que cada una de ellas cuenta con diferente objetivo y características, no

se puede encargar una área de todos estos niveles, es por eso que se dividen cada una de ellas en diferentes departamentos para lograr su desarrollo óptimo en la sociedad y que así, se cumplan las necesidades de los usuarios. Entre más demanda cumple la organización, se requiere que se tenga más divisiones de los cometidos, tareas y responsabilidades para que así, se fomente una mejor gestión y administración de recursos de la organización.

El área de alto rendimiento dentro de las organizaciones deportivas se responsabiliza de aportar las condiciones que necesitan los deportistas de alto nivel competitivo (alto rendimiento) para mejorar sus capacidades físicas y de igual forma, impulsar el entrenamiento deportivo. Vittori (1996), menciona que la realización y práctica del alto rendimiento debe estar regulada y gestionada, ya que es un proceso sistemático y complejo que debe estar bien organizado.

Los deportistas son los más afectados por una estructura organizativa deficiente, por lo cual es de gran importancia la mejora de la gestión de los diferentes niveles de la organización de las cuales los deportistas de alto rendimiento dependen, basándose en las variantes de la gestión deportiva que determinan en este ámbito, para que así, se cuente con una estructura adecuada que pueda sustentar condiciones óptimas para el desarrollo deportivo-competitivo, considerando que el cambio, utiliza la combinación de métodos y de enfoque, debido a la posibilidad de cambio según las variables de preparación para la competencia (Ray, 1997).

Acosta (2005) explica que los atletas que se dedican al alto rendimiento, requieren condiciones para realizar sus entrenamientos de calidad y que alcancen a explotar sus capacidades al máximo para poder participar en competencias deportivas de alto nivel, de estas condiciones podemos destacar el apoyo de material (infraestructura), apoyo organizativo (planificación y programación) y administración profesional, en donde se destaca la información de la organización y gestión clara y eficaz.

Siendo así, aspectos fundamentales de los cuales dependen los deportistas de alto rendimiento y que por parte del área encargada, debe estar pendiente de cada una de ellas, para que de esta forma el deportista no se le presenten complicaciones de carácter administrativo y de gestión en su preparación, siendo esto un factor externo el cual puede

influir de manera positiva o negativa en el desarrollo de los deportistas en sus competencias.

Clima Organizacional

El clima organizacional es un aspecto que se debe considerar dentro de las organizaciones, ya que es de gran importancia para buscar un mejor ambiente laboral y así, optimizar y aumentar la productividad de los empleados (recurso humano) de la empresa.

Para varios autores, este término se puede definir de diferente manera, para Vega, Partido & Rivera (2021) describen el clima organizacional como un fenómeno multidimensional que describe las percepción que tienen los empleados de sus experiencias dentro de la organización. Por otra parte, Robbins (1999), explica que el clima organizacional es el ambiente compuesto por la institución y la fuerza externa que influyen en su desempeño.

Podemos definir en base las definiciones vistas, que el clima organizacional va de la mano directamente con el desempeño de las personas que laboran dentro de la organización, pero este se ve influido por mas factores que no se tratan solo de las labores diarias, si no que se ven relacionadas con los valores personales e institucionales de los trabajadores, reflejándose en el rendimiento de cada empleado y así, afectando el rendimiento de la empresa en general y de los servicios que ofrece (Pedraza & Sánchez, 2015).

En las organizaciones pueden verse afectadas por factores externos e internos, es por eso que una buena gestión puede llevar en una dirección correcta al alcance de objetivos generales y específicos, motivación y las labores de los trabajadores, de esta forma aumenta las probabilidades de alcanzar los objetivos de la mano del desarrollo profesional y personal de los que laboran en la organización.

En apoyo de la afirmación teórica del sociólogo Luhmann (s f), menciona que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada.

Es por eso, que en el presente hace mención solo a unos de los aspectos de mayor relevancia a las características que este tipo de organización debe manejar, al momento de desarrollar sus funciones y tareas.

Bondoc-Ionescu & Neamtu (2012), nos explican que el área de alto rendimiento no es ajena a la gestión, esta es la representación de una parte de la actividad deportiva que se gestiona y conduce, con referencia en la previsión, planificación, organización, coordinación e control, como una forma de coordinar los recursos humanos, materiales e informativos, que llevan a la toma de decisiones para alcanzar el objetivo dentro de una área o prueba deportiva.

Caracterización de la Organización

El Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California (INDE), se encuentra en Mexicali, Baja California. Se fundó en el 2001, es un organismo público con personalidad jurídica, con patrimonio propio y autonomía técnica. Esta organización es pública descentralizada.

En el 2001 empezó la aplicación de un modelo de gestión que impulsaría al deporte y a la cultura física de Baja California hasta llegar a ser uno de los tres mejores primeros estados en el país. En 18 años, el deporte creció de manera exponencial.

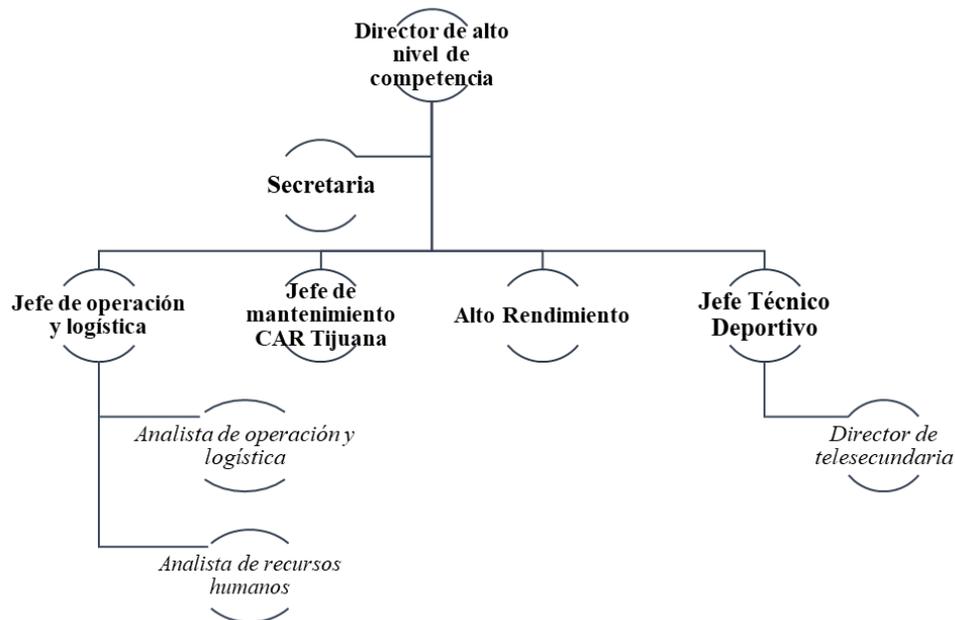
De ser un estado con equipo representativo más que participaba en la Olimpiada Nacional, se convirtió en un estado de potencia deportiva y desde hace tiempo se ubica en los primeros sitios del medallero, compitiendo con Jalisco y Nuevo León. También fue evidente el crecimiento en infraestructura en el estado, la construcción de distintos espacios y Centros de Alto Rendimiento (CAR). Además, surgieron atletas que por sus logros, son conocidos a nivel internacional hasta el día de hoy.

La cantidad de personal que labora son cerca de 500 personas en toda la organización.

Las actividades que se realizan en esta organización, enfocado en el área de Alto Rendimiento van dirigidas al seguimiento de solicitudes administrativas de atletas a la dirección de Alto Rendimiento (2-3 veces por semana), confección y cuidados de planes de entrenamientos de atletas priorizados (Diariamente), procesos administrativos con asociación y con institución del deporte en cuanto a temas de Taekwondo (2 veces por semana) y observación y análisis de modelos de gestión que se aplican (2 veces por semana). El número de usuarios que laboran esta área son 5 personas.

-Existencia del área (organigrama):

Área de Alto Rendimiento



Siendo un organismo público, cuenta con una administración pública estatal de personalidad jurídica, autonomía técnica y patrimonio propio.

Su objetivo es el la planeación, desarrollo, fomento y coordinación de programas deportivos y cultura física en el estado de Baja California. Coordina el sector público, social y privado, permitiendo a la población de este estado una práctica deportiva.

Nivel de aplicación

El proyecto en las prácticas profesionales será aplicado en el área de alto rendimiento, buscando impactar y mejorar los resultados del equipo de Tae Kwon Do del estado de Baja California.

Propósitos

En el presente trabajo, se busca la implementación de un manual organizacional en el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California, para que de esta manera estructurar al equipo y a las áreas que supervisan y gestionan al equipo, como las áreas de alto rendimiento del instituto del deporte y la cultura de Baja California y formalizar los procesos administrativos del equipo multidisciplinario hacia la institución deportiva.

La forma positiva en la que influye el manual organizacional en el equipo es significativo ya que no presenta un riesgo o pérdida por parte de las áreas involucradas, pero la correcta implementación de este puede otorgar grandes beneficios para el equipo. El proyecto estará diseñado de una forma concisa, enfocada a la obtención de resultados tangibles en eventos nacionales, marcando las pautas a seguir en la línea de trabajo con relación a los entrenadores, grupo multidisciplinario, directivos encargados de la organización deportiva y atletas.

De esta forma, logrando diseñar una manera eficaz de la aplicación del sistema de gestión en el equipo representativo de Tae Kwon Do y en otras áreas, auxiliando a los equipos a mantener un orden de ejecución y orden en la obtención de recursos gestionados por la institución.

- Objetivo General

Generar el manual organizacional para el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California describiendo las directrices a seguir como selección estatal para obtener mejor rendimiento del equipo y que el instituto obtenga resultados tangibles a nivel nacional.

- Objetivo específico

Explicar el beneficio de un manual organizacional para el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California en base a metodologías de gestión y organización en la selección estatal, obteniendo resultado intangibles en primera estancia, pero con aspiraciones tangibles de gran beneficio a la asociación estatal e instituto del deporte.

Tiempo de realización

El diseño y perfeccionamiento del manual organizacional aplicado en el equipo representativo de Tae Kwon Do, tuvo un desarrollo progresivo desde el inicio de las prácticas profesionales, en las cuales, con el paso de las semanas y realizar diferentes actividades dentro del área de Alto Nivel de Competencia. El manual organizacional fue la propuesta más apta para las necesidades que presenta el equipo, la asociación estatal y el área de Alto Nivel de Competencia.

Se llevaron a cabo diferentes actividades durante las prácticas profesionales, en el periodo de Agosto-Diciembre y Febrero-Mayo, las cuales son:

1. Diagrama de Gantt

N°	Actividades	MESES DE PRACTICAS PROFESIONALES														
		SEP	OCT	NOV	FEB	MAR	ABR	MAY								
1	Acercamiento a la asociación estatal de TKD	■	■													
2	Planteamiento del problema y posibles soluciones		■	■												
3	Plantear los objetivos a conseguir		■	■												
4	Planteamiento de beneficio a la institución respecto a la propuesta			■	■											
5	Diseño del instrumento para la investigación				■	■										
6	Cuestionarios aplicados a entrenadores						■									
7	Cuestionarios aplicados a personal de asociación estatal							■								
8	Cuestionarios aplicados a personal del área de Alto Rendimiento								■							
10	Recolección y análisis de resultados									■	■	■				
11	Diseño del manual organizacional												■	■	■	

2. Diagrama de Gantt (Aplicación del manual organizacional)

N°	Actividades	Meses																
		MAR			ABR			MAY			JUN			JUL				
1	Perfeccionamiento y diseño del manual Organizacional en el equipo representativo de Tae Kwon Do																	
2	1ra aplicación del manual organizacional																	
3	2da aplicación del manual organizacional																	

De acuerdo al diagrama de Gantt anterior, muestra el tiempo de realización y de aplicación del manual organizacional, se tiene calendarizado solo dos aplicaciones de prueba, antes de establecer el manual de manera permanente, en el cual se busca una preparación completa y la obtención de resultados relevantes a nivel nacional, de los cuales el instituto del deporte estatal tenga presencia y sea parte fundamental en los diferentes procesos que se presentan, tanto administrativos, como de preparación de los deportistas del estado de Baja California.

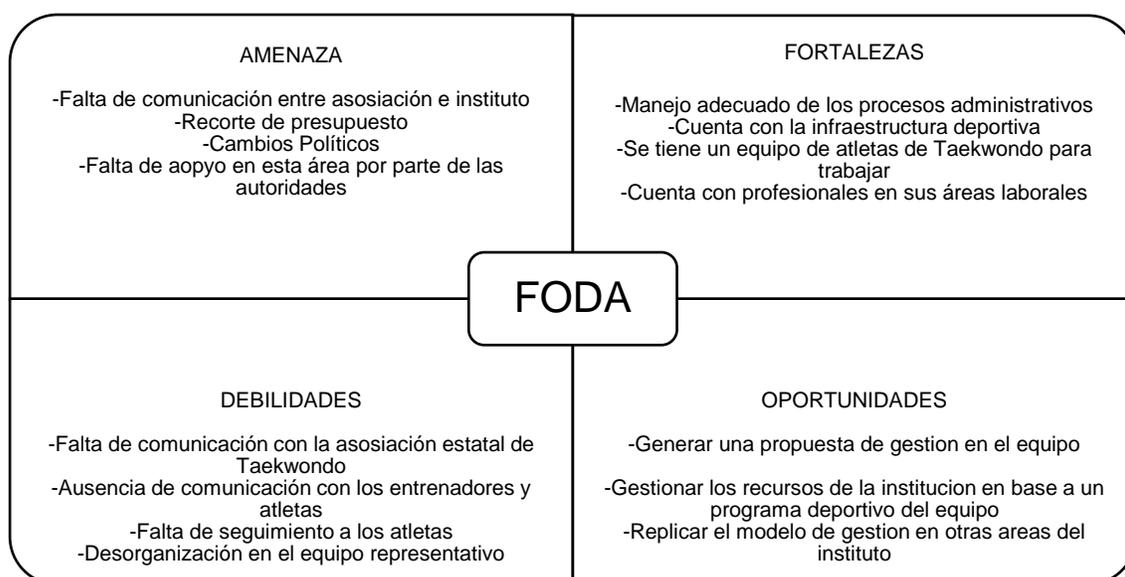
Así mismo, al lograr el perfeccionamiento del manual organizacional, se tiene una proyección de aplicación en otros deportes, de los cuales se establezca formalidad en los trámites administrativos y que estos estén en tiempo y forma para cumplir con las pautas de trabajo de los deportistas.

Estrategias y actividades

Como parte de la búsqueda de soluciones a diferentes problemáticas dentro del área de Alto Nivel de Competencia (Alto Rendimiento) y así mismo conocer el tipo de gestión que aplica este departamento, tuvimos que plantear estrategias y actividades para poder indagar más al respecto. Las estrategias fueron:

1. Elaborar un análisis FODA del área, el cual específico las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas del área, para así, tomar algunas de estas situaciones y trabajar sobre de ellas para mejorar.
2. Diagnostico a los objetivos de la institución con relación a la gestión de los procesos administrativos del área.
3. Generar propuestas de solución a la problemática principal y que apoye a las áreas involucradas

A. Análisis FODA – Departamento de Alto Nivel de Competencia (área de Alto Rendimiento)



Metas:

1. Establecer pautas de trabajo
2. Mejorar la gestión de recursos con los que cuenta el instituto
3. Mejorar la comunicación entre las áreas involucradas (asociación estatal, área de alto rendimiento y equipo multidisciplinario)
4. Generar eficiencia y eficacia en los procesos administrativos presentes
5. Mejora del clima organización

Planeación:

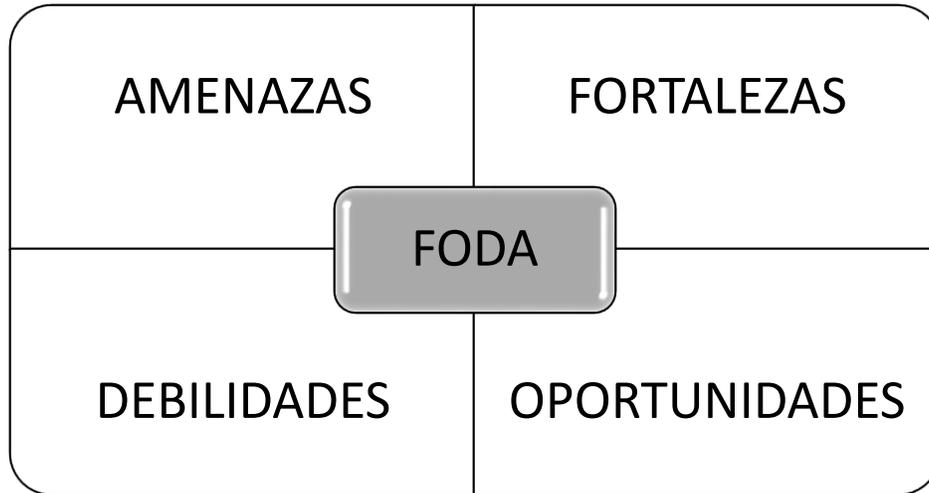
1. Confección del instrumento (cuestionario) que permitirá una observación del entorno laboral desde la perspectiva de los integrantes de las diferentes áreas.
2. Aplicar cuestionario a entrenadores del deporte, personal representativo de la asociación estatal y encargados del área de alto nivel de competencia (alto rendimiento).
3. Análisis de los resultados obtenidos
4. Confección de la herramienta que dará solución a las principales deficiencias del área y del equipo representativo.

Recursos

- Humanos: Este recurso se verá presente en el personal representante de la asociación estatal, entrenadores del deporte y personal encargado que coordina los procesos en el área de alto nivel de competencia.
- Materiales: Instrumento de investigación, análisis FODA previo y solicitudes administrativas de atletas a la dirección de Alto Nivel de Competencia.
Se debe señalar que carecíamos de algunos recursos para poder llevar a cabo la investigación que se requería en el campo de la gestión deportiva, por lo cual nos llevó a la necesidad de diseñar y aplicar un cuestionario ad hoc para el personal encargado del área, entrenadores y representantes de la asociación estatal. Dicho cuestionario está formado por 19 ítems, con respuestas tipo Likert, abierta y cerradas.

Instrumento

Análisis FODA



Cuestionario

Nombre:

Función:

Tiempo de realización de la función:

En el presente cuestionario se busca identificar el estado actual de la gestión de su deporte, la respuesta son de carácter confidencial y conteste los siguientes cuestionamientos a criterio personal siguiendo las instrucciones descritas.

Instrucciones: De los siguientes cuestionamientos escoja una respuesta.

1. ¿Cómo considera que se encuentran el estado de las instalaciones donde realiza su práctica deportiva?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

2. ¿Qué tan conveniente considera el material con el que cuenta para las necesidades deportivas básicas?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

3. ¿Cómo considera que se encuentra las condiciones del material?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

4. ¿Cuenta con horarios accesibles y un fácil acceso a las instalaciones?

Si	No
----	----

5. ¿Cuántos entrenadores están presentes en su deporte?

1 - 2	3 - 4	+ 3
-------	-------	-----

6. ¿Se tiene un equipo multidisciplinario en su deporte?

Si	No
----	----

7. Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta 6, ¿Quién conforma el equipo multidisciplinario?

Administrador	Entrenador	Secretaria	Psicólogo	Fisiatra	Director técnico
Doctor	Metodólogo	Presidente de asociación estatal	Director general	Director del área	

8. ¿De qué calidad considera que son los entrenadores del deporte?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

9. ¿De qué manera considera la disponibilidad del equipo multidisciplinario conforme a las necesidades?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

10. ¿Cree que los entrenadores y asociación cuentan con los mismos objetivos?

Si	No
----	----

11. ¿Cree que la asociación estatal del deporte y el Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California (INDE BC) cuentan con los mismos objetivos?

Si	No
----	----

12. ¿Cómo considera la efectividad de los trámites y solicitudes entre asociación estatal y la coordinación del área de Alto Rendimiento?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

13. ¿Cómo cree que es la comunicación y eficiencia del área de Alto Rendimiento?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

14. ¿Cómo considera la comunicación y disposición de los representantes de la asociación estatal?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

15. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a las solicitudes por parte del área de Alto Rendimiento?

Un día	Dos – tres días	Cuatro – seis días	Más de seis días
--------	-----------------	--------------------	------------------

16. Escoge el procedimiento que se realiza para el trámite de solicitud de material deportivo, competencias, campamentos, etc.

- El entrenador solicita al técnico del área de alto rendimiento cualquier necesidad por medio de un oficio y espera la respuesta de este en un lapso de más de seis días.
- El entrenador comunica a la asociación de la solicitud que le interese, la asociación estatal realiza una solicitud por escrito dirigida al director de Alto Rendimiento, el cual analiza y da respuesta a la solicitud.
- El entrenador solicita por medio de un oficio dirigido al director general, esperando respuesta en seis días.

17. Describe el personal que participa en los procesos administrativos y la función de ellos.

- Doctor, Metodólogo, Director de Alto Rendimiento, Asociación Estatal, Entrenador.
- Asociación Estatal, Entrenador, Técnico de Alto Rendimiento, Director del área, Metodólogo.
- Metodólogo, Asociación estatal, Doctor, Fisiatra, Psicólogo, Director de Alto Rendimiento.

18. ¿Quién lleva el seguimiento de las solicitudes con el área de Alto Rendimiento?

Entrenadores	Asociación Estatal	Ambos
--------------	--------------------	-------

19. ¿Considera que el proceso de los trámites es sencillo y practico?

Si	No	Regular
----	----	---------

Análisis de datos

De acuerdo a la metodología que se llevó a cabo con respecto a la investigación realizada en el área de Alto Nivel de Competencia (Alto Rendimiento) en el Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California, se diseñó y aplicó un cuestionario ad hoc para el personal encargado del área, entrenadores y representantes de la asociación estatal. Dicho cuestionario está formado por 19 ítems, con respuestas tipo Likert, abierta y cerradas.

El objetivo del cuestionario que se aplicó es conocer la gestión deportiva que se encarga del área, comunicación y conocimiento de esta misma por parte del personal que labora en ella.

El cuestionario se aplicó de forma digital por la plataforma Forms, obteniendo así, los resultados de manera casi inmediata.

Por otra parte, se pudo destacar algunas investigaciones relacionadas con los temas centrales de nuestra investigación, en donde se ve reflejado la aplicación de un instrumento similar para poder conocer la gestión deportiva que se refleja.

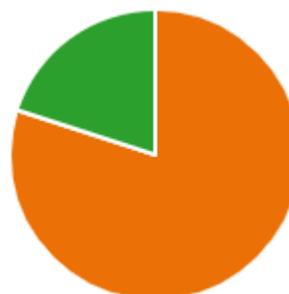
Este es el caso de Gómez, I. (2018), en su trabajo titulado “La gestión deportiva de calidad: generadora de éxito en equipos de alto rendimiento”, en donde nos explica elementos claves de la gestión deportiva que sirven para guiar a los equipos de alto rendimiento y como estos impulsan al equipo a alcanzar sus objetivos. En el trabajo expresado, se realizó la aplicación de un cuestionario en donde se buscaba determinar la estructura con la que cuenta el deporte y sus elementos involucrados, identificar la comunicación entre las áreas que se involucran en el deporte, análisis de los procedimientos que se llevan a cabo y examinar los recursos materiales con los que se cuenta.

Esto respalda la búsqueda que realizamos y que al mismo tiempo tiene el mismo enfoque que estas dos investigaciones logran obtener, con relación a la gestión deportiva y sus diferentes elementos involucrados con las orientaciones que buscamos en específico.

1. ¿Cómo considera que se encuentran el estado de las instalaciones donde realiza su práctica deportiva?

El 80% del personal contestó que se contaba con instalaciones de buena calidad y el 20% respondieron que el estado de ellas era regular.

Excelente	0
Bueno	8
Regular	2
Malo	0
Muy malo	0



2. ¿Qué tan conveniente considera el material con el que cuenta para las necesidades deportivas básicas?

El 60% de las personas afirmaban que el material con el que se cuenta era de una calidad regular, y el otro 40% se divide en dos opiniones diferentes las cuales aclaran que se tiene bueno y malo.

Excelente	0
Bueno	2
Regular	6
Malo	2
Muy malo	0



3. ¿Cómo considera que se encuentra las condiciones del material?

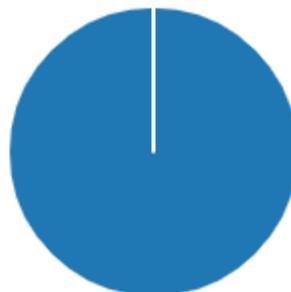
El 70% del personal seleccionado aclara que la calidad del material es regular.

Excelente	0
Bueno	1
Regular	7
Malo	2
Muy malo	0



4. ¿Cuenta con horarios accesibles y un fácil acceso a las instalaciones?
El 100% del personal afirma que cuenta con el horario accesible.

Si	10
No	0



5. ¿Cuántos entrenadores están presentes en su deporte?
Un 80 % de los usuarios que completaron el cuestionario (8 de 10) respondió correctamente a esta pregunta.

1 - 2	8	←
3 - 4	2	
+ 3	0	



6. ¿Se tiene un equipo multidisciplinario en su deporte?
El 20% del personal desconoce si se cuenta con un grupo multidisciplinario.

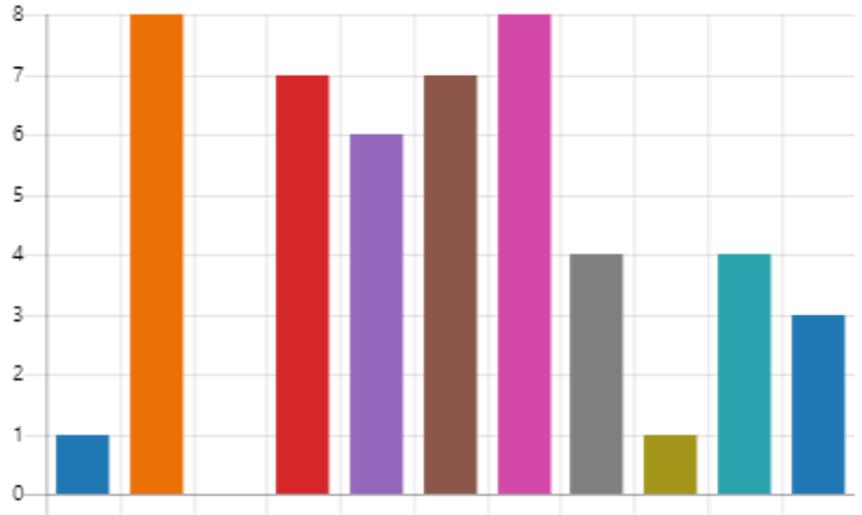
Si	8
No	2



7. Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta 6, ¿Quién conforma el equipo multidisciplinario? Selecciones las opciones correctas.

Un 25 % de los usuarios que completaron el cuestionario (2 de 8) respondió correctamente a esta pregunta.

- Administrador 1
- Entrenador 8
- Secretaria 0
- Psicólogo 7
- Fisiatra 6
- Doctor 7
- Metodólogo 8
- Presidente de asociación estatal 4
- Director general 1
- Director del área 4
- Director técnico 3



8. ¿De qué calidad considera que son los entrenadores del deporte?

El 90% del personal considera de buena calidad a los entrenadores con los que se cuenta.

- Excelente 0
- Bueno 9
- Regular 1
- Malo 0
- Muy malo 0



9. ¿De qué manera considera la disponibilidad del equipo multidisciplinario conforme a las necesidades?

El 50% del personal considera regular la disponibilidad del equipo multidisciplinario en el cual solo el 10% del total de la muestra, considera mala la disponibilidad.

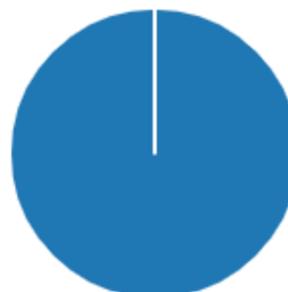
Excelente	0
Bueno	4
Regular	5
Malo	1
Muy malo	0



10. ¿Cree que los entrenadores y asociación cuentan con los mismos objetivos?

El total del personal está de acuerdo con la planeación de los objetivos por parte de los entrenadores y asociación.

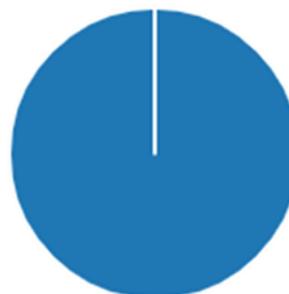
Si	10
No	0



11. ¿Cree que la asociación estatal del deporte y el Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California (INDE BC) cuentan con los mismos objetivos?

El 100% del personal está de acuerdo con una respuesta favorable.

Si	10
No	0



12. ¿Cómo considera la efectividad de los trámites y solicitudes entre asociación estatal y la coordinación del área de Alto Rendimiento?

El 60% del personal considera buena la efectividad de los trámites que se realizan en la institución y el 40% restante está sobre la media.

Excelente	1
Bueno	6
Regular	3
Malo	0
Muy malo	0



13. ¿Cómo cree que es la comunicación y eficiencia del área de Alto Rendimiento?

La respuesta se divide en un 50% y 50%, de las cuales la división de opiniones del personal se ve reflejada entre buena y regular.

Excelente	0
Bueno	5
Regular	5
Malo	0
Muy malo	0



14. ¿Cómo considera la comunicación y disposición de los representantes de la asociación estatal?

El 50% del personal destaca que la comunicación y disposición de la asociación estatal es regular.

Excelente	0
Bueno	4
Regular	5
Malo	1
Muy malo	0



15. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a las solicitudes por parte del área de Alto Rendimiento?
Un 80 % de los usuarios que completaron el cuestionario (8 de 10) respondió correctamente a esta pregunta.

Un día	0
Dos – tres días	0
Cuatro – seis días	2
Más de seis días	8 ←



16. Escoge el procedimiento que se realiza para el trámite de solicitud de material deportivo, competencias, campamentos, etc.
Un 70 % de los usuarios que completaron el cuestionario (7 de 10) respondió correctamente a esta pregunta.

El entrenador solicita al técnico del área de alto rendimiento cualquier necesidad por medio de un oficio y espera la respuesta de este en un lapso de más de seis días.	2
El entrenador comunica a la asociación de la solicitud que le interese, la asociación estatal realiza una solicitud por escrito dirigida al director de Alto Rendimiento, el cual analiza y da respuesta a la solicitud.	7 ←
El entrenador solicita por medio de un oficio dirigido al director general, esperando respuesta en seis días.	1



17. Describe el personal que participa en los procesos administrativos.

Un 90 % de los usuarios que completaron el cuestionario (9 de 10) respondió correctamente a esta pregunta.

Doctor, Metodólogo, Director de Alto Rendimiento, Asociación Estatal, Entrenador.

0

Asociación Estatal, Entrenador, Técnico de Alto Rendimiento, Director del área, Metodólogo.

9 ←

Metodólogo, Asociación estatal, Doctor, Fisiatra, Psicólogo, Director de Alto Rendimiento.

1



18. ¿Quién lleva el seguimiento de las solicitudes con el área de Alto Rendimiento?

El 90% del personal conoce la respuesta correcta ante el personal que da seguimiento a solicitudes hacia el instituto.

Entrenadores

1

Asociación Estatal

0

Ambos

9



19. ¿Considera que el proceso de los trámites es sencillo y practico?

El 100% del personal involucrado en el área considera que el proceso es práctico.

Si

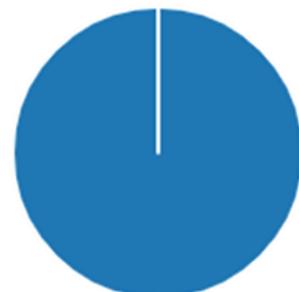
10

No

0

Regular

0



Metodología

Para el análisis FODA, se ha realizado una observación no participativa en el área, así de esta forma se dan a conocer diferentes aspectos que rodean al departamento encargado, para que así se identifique el punto de partida que se tomara para la búsqueda de posibles soluciones a las problemáticas que presenta.

Se aplicara un instrumento de investigación enfocado en saber sobre la perspectiva que tiene cada uno de los miembros involucrados en el proceso administrativo y de gestión en el equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California. Se utilizó una metodología cualitativa, en donde se centró la investigación en la recopilación y análisis de datos con relación a la comunicación de las áreas y la gestión de los recursos, siendo esta metodología de carácter exploratorio, se conoce de esta forma las percepciones del personal involucrado en los procesos que se llevan a cabo en el área de alto rendimiento.

Dicho instrumento es un cuestionario de escala Likert, para que de esta forma se pueda conocer las opiniones, enfoques e impresiones de las personas que se encuestan. El cuestionario está formado por 19 ítems, con respuestas tipo Likert, abierta y cerradas.

Se debe señalar que carecíamos de algunos recursos para poder llevar a cabo la investigación que se requería en el campo de la gestión deportiva, por lo cual nos llevó a la necesidad de diseñar y aplicar un cuestionario ad hoc para el personal encargado del área, entrenadores y representantes de la asociación estatal.

El análisis que se obtuvo en base a los cuestionarios se dividió en una escala de excelente, bueno, regular, malo y muy malo, para que de esta forma saber la perspectiva de cada persona que integra el proceso y así mismo, conocer su postura y que tanto sabe de los procedimientos y procesos administrativos dentro de ella. De esta manera, podemos analizar el conocimiento y comunicación del personal con relación entre ellos y su entorno.

En el proceso de muestreo, se eligieron a los participantes por el tipo de área que laboran, para que de esta forma se tenga diferentes puntos de vistas de cada una de las áreas y cada uno de ellos realiza diferentes actividades, esto nos auxilia y apoya nuestra investigación para el conocimiento completo de que tanto ubica el personal sus funciones, el procesos que se lleva a cabo en los tramites, que tan fuerte es la comunicación entre ellos, etc.

Algunas limitaciones que se presentaron fue que muchos no contaban con la facilidad de tiempo para la realización del cuestionario, ya que miembros de la asociación salieron por diferentes compromisos por parte de la Federación Mexicana de Tae Kwon Do y se encontraban fuera del estado. Por otra parte, el diseño del instrumento fue otro reto, ya que al no contar con una herramienta que funcionara para conocer aspectos más específicos, se tuvo que diseñar uno y que este mismo no fuera inflexible para poder conocer el punto de vista más realista de los participantes.

Población

A la población que se le aplicara el instrumento de investigación será a entrenadores de Tae Kwon Do del estado de Baja California, personal administrativo del área técnica de Alto Nivel de Competencia (Alto Rendimiento) del Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California y personal representativo de la asociación estatal de Tae Kwon Do.

Muestra de estudio

La muestra de estudio definió al personal selecto que se le aplicara el instrumento diseñado, el cual estará conformado por las personas que realizan y participan en los procesos administrativos y supervisan la documentación requerida.

El muestreo probabilístico será aplicado por áreas, las cuales son:

- ❖ Área de Alto Nivel de Competencia (Alto Rendimiento)
 - Director del Área:
 - Técnico de Alto Nivel de Competencia

- ❖ Asociación estatal de Tae Kwon Do de Baja California
 - Presidente
 - Vicepresidente

- ❖ Grupo multidisciplinario
 - Metodólogo
 - Entrenador en Jefe
 - Director Técnico

El muestreo deliberado, crítico o por juicio, fue parte de la muestra de estudio, ya que se está buscando el conocimiento que tiene la población acerca de un tema específico, el cual es la gestión y comunicación de las distintas áreas que se involucran en los procesos administrativos con relación al equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California.

El muestreo deliberado, crítico o por juicio fue una herramienta que se apegaba mucho en las características del instrumento, ya que la aplicación de este era a un grupo de persona limitado, las cuales poseen gran conocimientos y experiencia en sus áreas de especialidad y profesión, por lo cual, la muestra de los resultados nos permite conocer sus puntos de vista y desde un punto imparcial, buscar soluciones a las problemáticas.

Producto

Al realizar mis prácticas profesionales en el Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California en el área de Alto Rendimiento, me dedique este tiempo al análisis de resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación sobre las deficiencias del área, respecto a los deportes del estado, en el cual se dio a conocer que el deporte de Tae Kwon Do presentaba una baja de resultados y falta de organización en el aspecto de gestión de recursos por parte de la institución al equipo y organizacional dentro de él, ya que no se contaba con alguna cercanía entre asociación estatal e instituto deportivo.

En base a mis estudios académicos y mi experiencia deportiva, se me asignó trabajar únicamente con este deporte y buscar alguna solución a esta problemática desde una perspectiva de un gestor deportivo, para que de esta forma, impactar de manera positiva al equipo representativo de este estado.

Algunas de las actividades que realicé durante las prácticas profesionales son la confección y cuidados de planes de entrenamientos de atletas priorizados, seguimiento de solicitudes administrativas de atletas a la dirección de alto rendimiento, observación y análisis de modelos de gestión que se aplican en la organización y procesos administrativos con asociación y con institución deportiva en cuanto a temas de Tae Kwon Do, por esta última, se ha profundizado en el análisis del área, investigando las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del equipo representativo y del área de alto rendimiento, siendo esta la dependencia encargada del equipo representativo.

Después de una investigación de las debilidades del equipo, se dedujo que una de las principales necesidades para auxiliar al equipo multidisciplinario y a la organización deportiva a trabajar de manera sincronizada, se debe implementar un manual organizacional en él. Donde se establezca un organigrama, directrices de trabajo y un modelo de gestión para su mejor funcionamiento de gestión y de comunicación entre institución deportiva, asociación estatal de Tae Kwon Do y el equipo representativo.

Es de gran importancia la definición de áreas laborales dentro de la organización, así mismo, dentro de los equipos representativos, para que de esta forma se maneje una línea de trabajo en el cual el equipo representativo pueda trabajar para obtener los recursos que necesitan, tanto económicos, como de infraestructura y la organización por otra parte, pueda apoyarla con elementos con los que cuenta, para que de esta forma se vea beneficiada al momento de los resultados obtenidos.

El manual organizacional fue la mejor opción para la definición de áreas en el equipo representativo de Tae Kwon Do, siendo este la guía de pautas a seguir por parte de la organización, asociación y equipo representativo, tomando en cuenta las áreas administrativas de la cuales depende el equipo y de esta forma mejorar la comunicación entre las áreas y así mismo, en un futuro, se pueda aplicar un manual organizacional en diferentes equipos representativos para la mejora en gestión de recursos económicos y de infraestructura para el apoyo del desarrollo deportivo de los atletas del estado de Baja California.

INTRODUCCIÓN

En las empresas deportivas e instituciones encargadas del desarrollo deportivo se rigen en base a objetivos previamente planteados con relación a la situación social en donde se encuentra. Para cumplir los objetivos planteados, se debe aplicar un modelo de gestión donde se marquen los lineamientos de trabajo de la organización, siendo esta una manera de otorgar roles a los empleados, definir y delimitar áreas laborales, marcar pautas a seguir laboralmente, etc., encaminando a la organización al trabajo conjunto e individual (de cada área) en lograr la meta establecida.

El Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California (INDE), se encuentra en Mexicali, Baja California. Se fundó en el 2001, es un organismo público con personalidad jurídica, con patrimonio propio y autonomía técnica. Esta organización es pública descentralizada y trabaja de la mano de las asociaciones estatales que tienen como objetivo principal regular los procesos administrativos y disciplinarios de los deportistas.

Es por eso mismo, que se planteara un manual organizacional en un equipo representativo (Tae Kwon Do) para dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que lo conforman (grupo multidisciplinario, instituto, asociación y atletas), estableciendo niveles jerárquicos y de esta forma el equipo representativo se beneficie de los recursos con los que cuenta la organización deportiva.

Elementos del manual

Misión

Ser pionero en el desarrollo óptimo de los deportistas de Tae Kwon Do, impulsándolos a alcanzar sus metas personales y deportivas. Logrando esto por medio de recursos administrativos y de gestión como herramienta principal para intervenir y mejorar la calidad de la comunicación y gestión de recursos, así como elevar el nivel técnico del deporte.

Visión

Consolidarse como equipo representativo líder en el manejo y gestión de recursos, logrando ser reconocida a nivel estatal, que integre los valores, bienes y servicios de la institución deportiva para la población de Baja California.

Objetivos generales

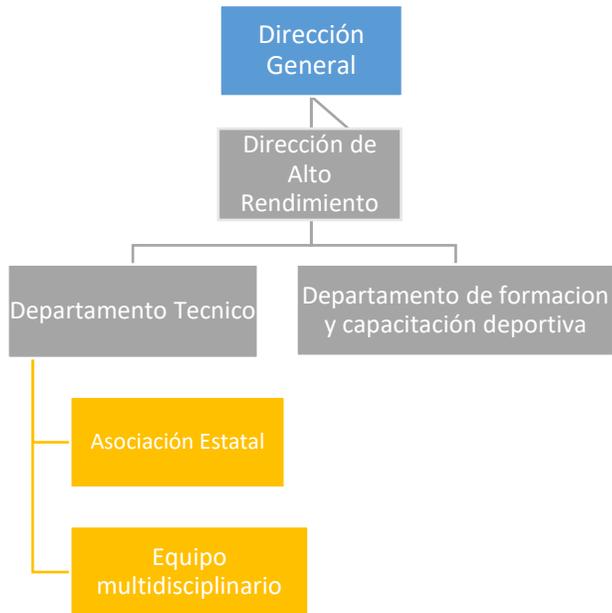
El objetivo general es identificar las áreas laborales que influyen en el desarrollo del equipo representativo y que de esta forma mejore la comunicación y gestión de recursos por parte de la institución, en la que se beneficie de los resultados obtenidos del equipo representativo.

Objetivo específico

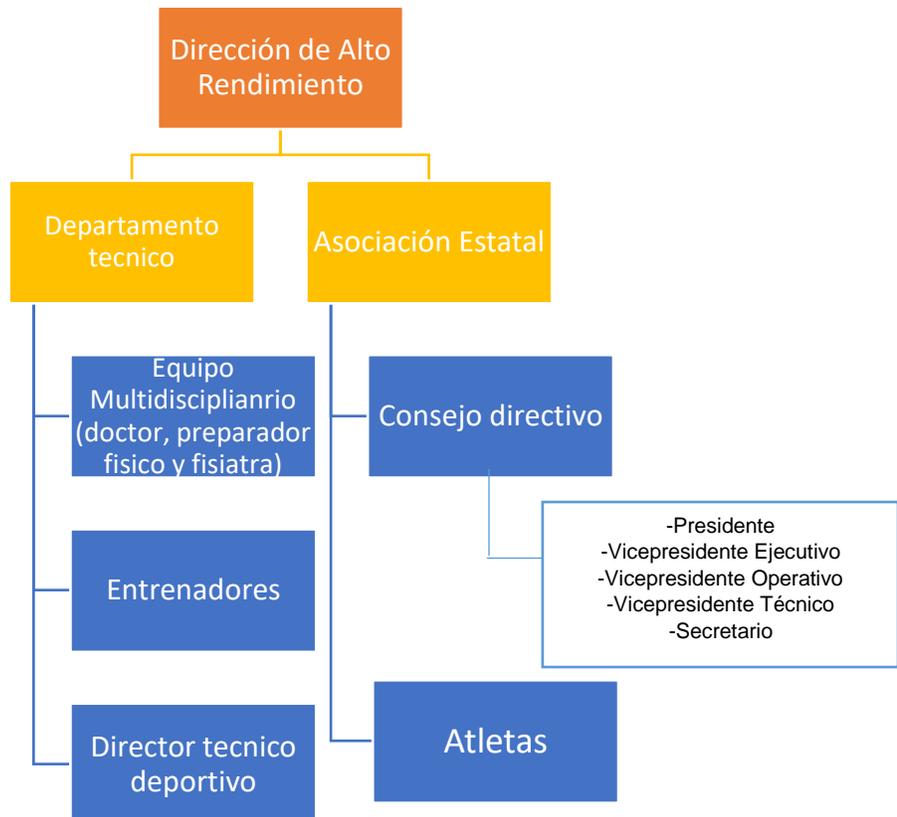
El objetivo específico va dirigido a la obtención de resultados tangibles de la institución deportiva, en donde se muestre el impacto positivo de la implementación de un manual organizacional en un equipo representativo.

Organigrama

Organigrama por departamentos



Organigrama del equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California



Funciones y responsabilidades de cada puesto que conforma el organigrama

Dirección General

Se encarga de la formulación de los planes de trabajo, estrategias y programas para ejecutar y que de esta forma alcanzar los objetivos planteados por el INDE. De igual forma analizar los resultados obtenidos de los diferentes departamentos y verificar si se está llegando a los resultados deseados.

Dirección de Alto Rendimiento

Analiza, supervisa a los equipos representativos del estado. Encargados de la asignación de los recursos que apoyaran a los equipos a su máximo desarrollo competitivo.

Departamento técnico

Se encarga de los aspectos administrativos con relación a los equipos representativos y de la gestión de recursos y así mismo la asignación de estos.

Departamento de Formación y Capacitación Deportiva

Área que supervisa el desarrollo deportivo de los equipos representativo. Procurando la capacitación constante de los entrenadores y asesoramiento de estos para que los planes de entrenamiento cumplan con las demandas.

Equipo Multidisciplinario

Está formado por el grupo de profesionales de diferentes áreas y cada uno de ellos se encarga de aspectos diferentes en favor al equipo representativo de Tae Kwon Do. Este equipo de trabajo es asignado por el INDE, siendo parte de los recursos humanos que ofrece al equipo.

Entrenadores

Los entrenadores son parte de los recursos humanos y económicos que ofrece el INDE al equipo, pero este se contempla aparte, ya que el contrato de trabajo es por parte de la institución pero la asociación estatal presenta sus propuestas de trabajadores capacitados para la formar parte de la organización.

No es un aspecto que la institución tome por sí solo, debe contar con el apoyo y asesoría de la asociación.

Director técnico

Sera el jefe de entrenadores y el administrador de los recursos que se le otorgue al equipo. No tendrá un papel de entrenador tal cual, pero asistirá y evaluará los entrenamientos planificados. Tendrá un papel de mediador entre la asociación y el INDE, para que de esta forma se pueda tener una comunicación fluida y se encargara de las solicitudes de apoyo (campamentos, competencias, infraestructura, etc.) dirigidas a la institución.

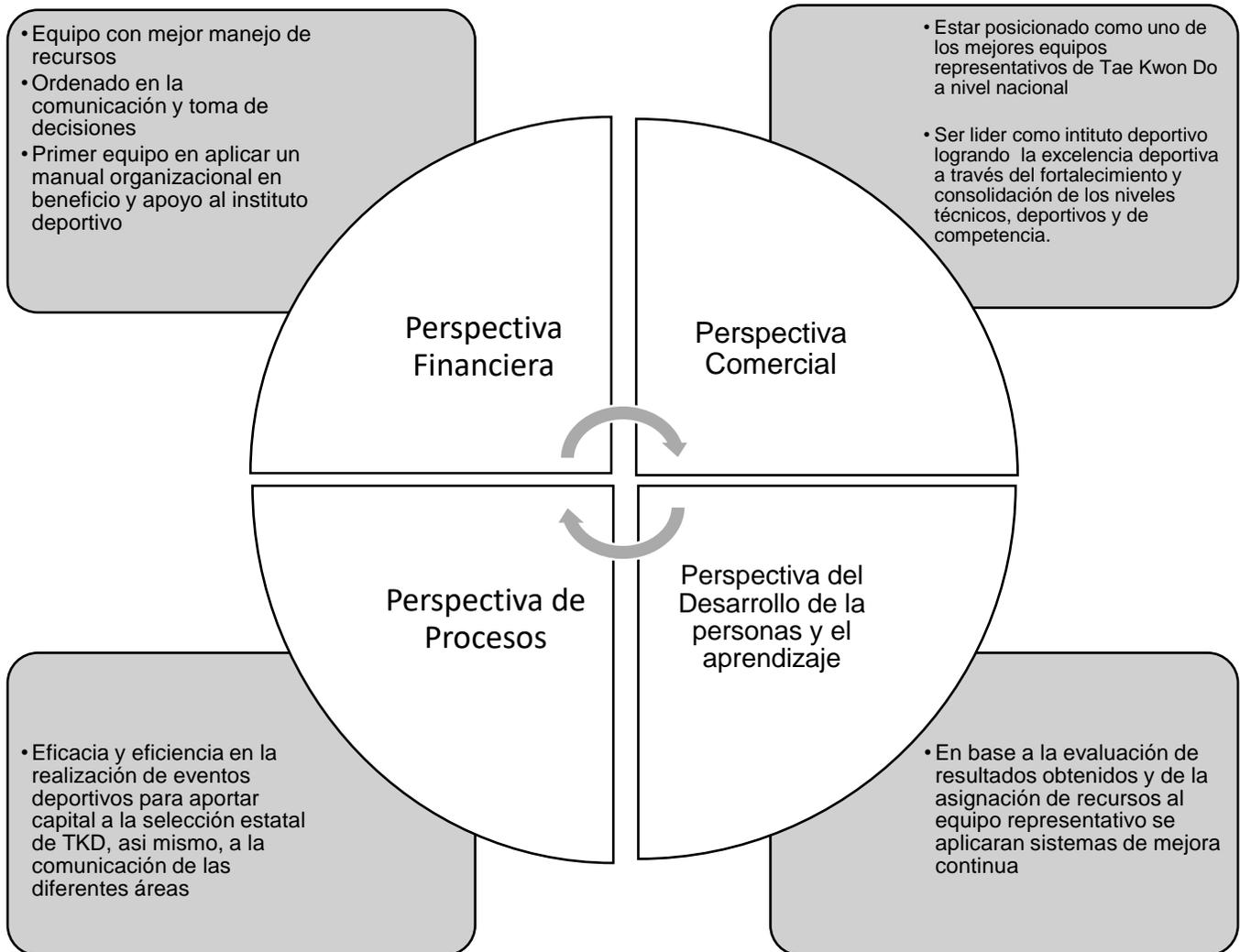
Consejo Directivo de la asociación

Es importante plasmar a los encargados de la asociación estatal, para saber bien el rol que tiene cada uno de ellos en la asociación y la influencia que tendrá en el manual organizacional. De manera objetiva, se tratara cualquier asunto con el presidente de asociación o con el vicepresidente ejecutivo, ya que estos son los dos puestos que tienen más cercanía con la Federación Mexicana de Tae Kwon Do, para que de esta forma se tenga conocimientos de los próximos eventos establecidos y así planificar previamente eventos preparatorios para el evento fundamental.

Deportistas

En el manual organizacional cuentan con un papel esencial, ya que las pautas laborales van dirigidas a que los deportistas alcancen sus objetivos deportivos, en base a una organización de las áreas para mejorar el funcionamiento de ellas y que no afecten negativamente al equipo representativo. El grupo de atletas se encargaran de entrenar y cumplir con los horarios de entrenamientos que establezcan los entrenadores.

Cuadro de mando integral



Mapeo Estratégico y reto de cada aspecto

Elementos	Mapeo estratégico	Retos
<i>Financiero</i>	Se cuenta con un presupuesto destinado por parte del Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California, de igual forma, la asociación estatal cuenta con un recurso de apoyo para los deportistas para su participación en eventos deportivos.	Uno de los accionistas principales es el Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California, que espera alcanzar la mayor cantidad de medallas en la justa deportiva nacional (Juegos Nacionales Deportivos). La asociación estatal de Tae Kwon Do de Baja California busca tener la mayor cantidad de medallas en dicha justa, colocándolo como un estado líder en los medalleros del deporte de Tae Kwon Do.
<i>Clientes</i>	En el enfoque del manual organizacional en donde el Balance Scorecard nos explica que los clientes son los deportistas de Tae Kwon Do del estado de Baja California, se entiende que lo que necesitan es mejorar los procesos administrativos y gestión de recursos para que esto les impacte de manera favorable para su preparación deportiva y la organización deportiva alcance su objetivo de lograr mejores resultados en el medallero nacional de los Juegos Deportivos Nacionales.	Lo que lograría la satisfacción del cliente es la adquisición de recursos de infraestructura y económicos otorgados en material para entrenamiento deportivo y apoyo para la asistencia a eventos deportivos o realización de campamentos de preparación.
<i>Procesos</i>	Los procesos administrativos de la organización, la gestión de recursos y comunicación de la organización con la asociación estatal serán pioneros para alcanzar los objetivos planteados.	El aspecto económico afectaría en los procesos de eficiencia y eficacia de las diferentes estrategias de gestión de recursos, ya que por ser una organización del gobierno, el recurso designado para este varía según al gobierno.
<i>Gente</i>	El personal involucrado deberá respetar el rol asignado dentro del organigrama y llevar a cabo las pautas de trabajo dentro de esta.	El reto para el desarrollo de la gente es la ejecución correcta de la estrategia.

Tablero de control

	Objetivo	Indicador	Mejora	Rango/ criterio	Responsable	Periodo	Iniciativa
Objetivo Financiero	Contar con un recurso destinado a los apoyos de los deportistas (realizar torneos dirigidos por la asociación estatal)	Mayor participación de los deportistas en dichos eventos	Mayor capital designado exclusivista a los deportistas	200 atletas inscritos al evento (mínimo)	Presidente Estatal de la asociación de Tae Kwon Do	Un evento cada trimestre	Organizar el evento deportivo con el INDE e impulsar el deporte en el estado
Objetivo Clientes	Mayor participación en los eventos por parte de la asociación, para mayor auge en el evento y sirve de preparación	Promoción de los eventos por parte de la asociación e INDE	Preparación optima de los deportistas	Seleccionados estatales deberán participar como parte de su proceso de preparación	- Entrenadores -Presidente de asociación -Área de alto rendimiento	Cada trimestre	Establecer e informar al INDE el calendario de los eventos que organizara la asociación durante el año
Objetivos Procesos	Por parte de la asociación y el INDE, planificar y dividir los eventos de mayor importancia para el instituto (Juegos Nacionales Deportivos) y los preparatorios, junto con los campamentos posibles a realizar durante el año	-Juntas generales entre INDE y asociación estatal -Se tiene como resultado la planificación y los procesos de la ejecución	Mejorar la organización y comunicación en los procesos administrativos	Optimizar la planificación del apoyo económico que se le designara al deporte de Tae Kwon Do	-Instituto del Deporte y la Cultura Física de Baja California -Área de alto rendimiento -Asociación Estatal	Cada semestre (Evaluando los resultados obtenidos por parte del equipo representativo)	Contar con la información necesaria para analizar y establece mejoras en el proceso de la administración de recursos
Objetivos Desarrollo	Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas involucradas en el equipo enfocado en el seguimiento de los procesos administrativos	-Eficiencia y eficacia en la designación de recursos por parte de la institución deportiva -La mayor cantidad de la participación del equipo representativo en eventos preparatorios	-Mejorar la autoevaluación el INDE -Mejorar la comunicación y trabajo entre el INDE y asociación	-Área de Alto Rendimiento -Asociación Estatal de TKD -Equipo Multidisciplinario	Departamento técnico	Cada semestre se aplicaran sistema de mejora continua y análisis FODA, describiendo la situación actual del INDE con relación al equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California	Implementar análisis de resultados y cambios constantes en la forma de gestionar recursos administrativos, económicos y de infraestructura para el apoyo de desarrollo deportivo del equipo representativo

Modelo de gestión de Mintzberg

Se enfoca en la división del trabajo y coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos previamente.

La estructura presente será constituida por:

Cumbre estratégica:

- Director General del Instituto del Deporte
- Director del área
- Presidente de la asociación estatal
- Director técnico del equipo multidisciplinario del deporte

Línea media

- Coordinadores y personal del área
- Entrenadores
- Doctores

Núcleo de operaciones

- Fisioterapeuta
- Nutriólogo
- Psicólogo
- Preparador Físico

Personal de apoyo

- Encargados de limpieza del área de entrenamiento
- Seguridad

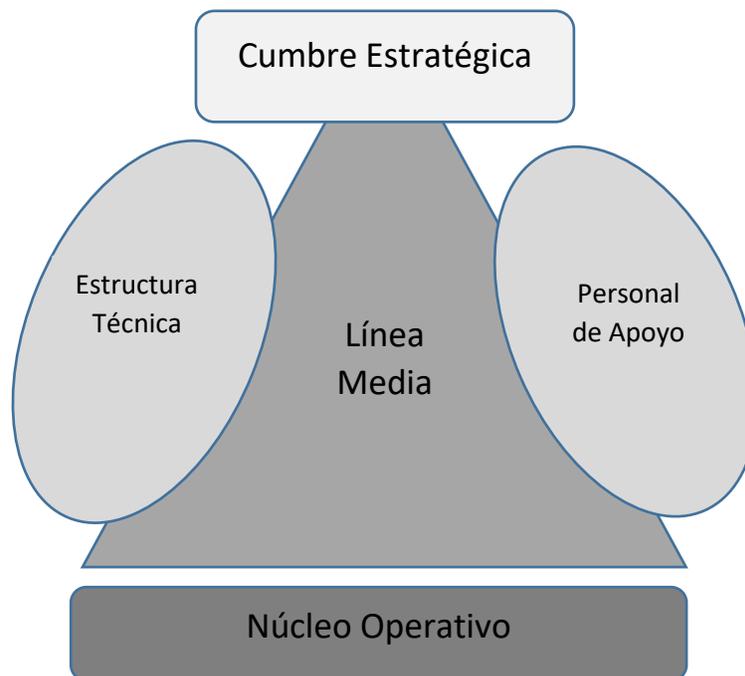
Modelo Organizacional

Después de analizar la estructura de la organización y sus diferentes áreas, se define con el modelo de gestión de Mintzberg el flujo de comunicación y de gestión de las áreas que están involucradas enfocadas en un objetivo en común.

Los modelos organizacionales que se ven reflejados en esta área son la estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisionista y androcracia, estos se pueden ver y definir en el sistema de gestión Mintzberg.

Después de conocer la estructura y quienes son los que la conforman, a continuación podemos observar el posicionamiento de estos en la estructura.

1. Estructura organizacional del modelo de gestión Mintzberg en el equipo representativo.



Conclusiones

Dentro de las prácticas profesionales, se realizaron diferentes tareas que se dirigen por la gestión, pero el diseño de la propuesta de las prácticas profesionales fue de las más relevante para el crecimiento de la institución, asociación y deporte en el estado, ya que este abarca varias áreas de importancia de las cuales se ven beneficiadas de una gestión correcta del equipo representativo de Tae Kwon Do de Baja California.

La investigación en el área, busco establecer una comunicación entre asociación e instituto del deporte, el impacto que este genera en los atletas y en las organizaciones encargadas fue un reto bastante grande ya que estos aspectos se habían perdido en los últimos años. Demostrando así, que existía una falta de comunicación y de organización en el equipo multidisciplinario, afectando al instituto deportivo en diferentes ámbitos, tanto económicos, como en rendimiento deportivo reflejado en resultados esperados.

Al principio no se tenía en cuenta de la falta de resultados en el deporte, ya que por ser uno de los estados con más resultados nacionales, le hacía falta un control de los resultados. Después de plantear la problemática detectada, la institución empezó a solicitar resultados generales de los últimos años para poder evaluar si ha existido un crecimiento en base a resultado y si no es así, saber el porqué de esta situación, dando oportunidad a los entrenadores y encargados de esto, en identificar sus debilidades y fortalezas, las cuales serán base para trabajar en ellas. Este es un cambio significativo pero de mucha relevancia a la toma de decisiones respecto a gestionar los recursos en los equipos representativos del estado.

En lo personal, la experiencia más relevante durante este proceso, fue darme cuenta del compromiso que tengo al realizar el proyecto, ya que durante mi carrera deportiva siempre tuve oportunidades, campamento, competencias, entrenamientos de calidad, gestionados por un programa de gestión adecuado y que proyectaba a futuros deportistas de elite, ahora que me encuentro en esta posición, puedo brindarle a futuras generaciones de deportista la oportunidad de que se desarrollen deportivamente de una manera adecuada para que logren sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Con los años y el conocimiento que he obtenido durante mis estudios, he concluido que para lograr objetivos deportivos se necesita el apoyo y una buena gestión de recursos que beneficie a los deportistas de manera directa e indirecta, es por este motivo que las organizaciones deportivas deben tener a consideración este aspecto para poder ejercer y administrar mejor sus recursos y que los integrantes de los equipos representativos se ven beneficiados de los recursos de la organización.

Como conclusión, la ejecución e implementación del manual organización tuvo un gran impacto positivo con el objetivo principal de definir la estructura organizacional por medio de la descripción de funciones, objetivos, autoridad y responsabilidad de los puestos que existen en la organización y las relaciones que existen entre las diferentes áreas que se involucran.

El manual organizacional, también conocido como Balanced Scorecard, busca asistir a la organización en el diseño de las indicaciones a seguir por cada objetivo estratégico.

Es de gran importancia establecer y plantear la estructura de la organización para mejorar la comprensión de esta, encaminando el alcance de los objetivos que se establecieron previamente, asegurando de esta forma el éxito de la organización, tanto en el servicio o producto a la sociedad.

Bibliografía

Ambrosio et. al (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Ministerio de Educación, cultura y deporte. https://colegioalmedina.com/wpcontent/uploads/2017/12/modelo_europeo_excelencia.pdf

Celma, J. (2004). *En ABC del gestor deportivo*. Barcelona, España: INDE.

CONADE. (2012). *Manual de Organización de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte*. Secretaria de Educación Pública.

https://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Manuales/MORG_CONADE_2012.pdf

Gómez, A. & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, pp. 5-30.

Gómez, A., & Mestre, J. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona, España: INDE.

Gómez, I. (2018). “*La gestión deportiva de calidad: generadora de éxito en equipos de alto rendimiento*”. [Trabajo de fin de grado, Universidad Autónoma de Nuevo León].

Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). *Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas*. [Trabajo de Investigación]. IESE Business School - Universidad de Navarra, N° 704, 1-24.

Grimaldi, M., Fernández, J. & García, J. (2013). Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados. *Actividad Física y Deporte: ciencias y profesión*, vol. 18, 33-40.

Gutiérrez, J. (2020). Administración Deportiva. *Universidad de Antioquia*, vol. 18, 1-7.

H. Ayuntamiento de Huatabampo. (2010). *Manual Organizacional de Coordinación de Deporte*. Sitio web: <https://huatabampo.gob.mx/leyes/Manual-de-Organizacion-de-la-Coordinacion-de-Deporte.pdf>

H. Ayuntamiento de Tlalmanalco. (2016). *Manual de Organización del Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tlalmanalco de IMCUFIDE*. Recuperado en mayo del 2020, de

https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2016/1/11/acc65d44085f869cae393ed728e4e9bb.pdf

- H. Ayuntamiento San Martín Texmelucan. (2015). *Manual de organización de dirección de fomento deportivo*. Recuperado en mayo del 2020, de https://sanmartintexmelucan.gob.mx/transparencia/_leyes/_i_leyes/manuales/Organizacion%20Fomento%20Deportivo.pdf
- Lugo, D. (2014). *Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/12817/1/Tesina%20de%20David.pdf>
- Molina, J., & Castillo, I. (2009). *Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos*. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*. vol. 10, 13-24.
- Morquecho, R. (2015). *Impacto de la globalización y sociedad red en el perfil del gestor deportivo universitario*. [Trabajo académico, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/4605/5/Gestor%20Deportivo.pdf>
- Pérez, J. (2018). “*Propuesta de un manual de procedimientos administrativos para entrenadores de equipos deportivos representativos del ITESM*”. [Trabajo de fin de grado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/19401/1/P%C3%89REZ%20VALDES%20JULIAN%20JAVIER.pdf>
- Quispe, J. (2017). *Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol*. [Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid]. https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25419/Tesis_julio_quispe_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramos, I. (2015). “*Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública*”. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/9300/1/1080215127.pdf>
- Rodeas, S., Mestre, J., & Abella, C. (2004). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón.
- Rosales, A. (2014). *Diseño de la estructura de un manual organizacional de un club deportivo*. [Trabajo de fin de grado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. http://eprints.uanl.mx/12906/1/Tesina_Abel%20Eduardo%20Rosales%20Torres_MMV.pdf

Salgado et. al (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deporte*, No. 424, 1-12.
https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2016/1/11/acc65d44085f869cae393ed728e4e9bb.pdf

Uribe, M. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies. *Revista Le Bret*, vol. 5, 333 - 354.

Zapata, G., Calderón, A. & Gómez, Y. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, vol. 11, 1-11.

Zurita, J., Medina, P., Sailema, M., & Quispe, J. (2017). Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador. *Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración*, vol. 6, 1-27.