

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



“La gestión deportiva eficaz, como precursor del desarrollo deportivo”

Por
SONIA VÁZQUEZ MONTIEL

REPORTE DE PRÁCTICAS

Como requisito para obtener el grado de
**Maestría en Actividad Física y Deporte con orientación en
Gestión Deportiva**

Diciembre, 2023

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



“La gestión deportiva eficaz, como precursor del desarrollo deportivo”

Por
SONIA VÁZQUEZ MONTIEL

REPORTE DE PRÁCTICAS

DRA. ROSA ELENA MEDINA RODRÍGUEZ
ASESORA

Diciembre, 2023



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 reporte de prácticas profesionales titulado “*La gestión deportiva eficaz, como precursor del desarrollo deportivo*” realizado por la Lic. Sonia Vázquez Montiel, matrícula 1989215 sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
Asesor Principal

M.C. Mireya Medina Villanueva
Co-Asesora

Dra. Erika A. Gadea Cavazos
Co-Asesora

Jorge Isabel Zamarripa Rivera

Firmado digitalmente
por Jorge Isabel
Zamarripa Rivera
Fecha: 2023.11.07
16:01:01 -06'00'

Dr. Jorge I. Zamarripa Rivera

Subdirección de Posgrado e Investigación
Facultad de Organización Deportiva

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, Diciembre 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia por el apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida, especialmente a mis padres por los grandes sacrificios que sin duda han ofrecido para que pueda alcanzar mis sueños.

A mis hermanos por el gran ejemplo de vida que me han dado y por la motivación a representar nuestra sangre con humildad y orgullo.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Nuevo León, a la Facultad de Organización Deportiva, por brindarme un espacio dentro de sus aulas y transmitirme ese espíritu de superación y trascendencia.

A la Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez por mostrar un verdadero respaldo y compromiso con orientación para que yo pudiera terminar este proyecto.

Gracias por su paciencia y fe.

FICHA DESCRIPTIVA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

Fecha de Graduación: Diciembre de 2023

SONIA VAZQUEZ MONTIEL

Título del Producto Integrador: La gestión deportiva eficaz, como precursor del desarrollo deportivo

Número de Páginas: 50

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

Resumen:

La Federación Mexicana de Fútbol (FMF) pone a disposición el Sistema Nacional de Capacitación (SNC), para la formación académica y práctica de niños, jóvenes y adultos, ya sea como jugadores, directores técnicos, preparadores físicos, árbitros y entrenadores de porteros, de carácter amateur y profesional, con 16 campus en todo el país, se tiene como propósito la mejora continua para el impulso del fútbol mexicano y con ello la contribución mundial a este deporte y a la sociedad. En este sentido, Sinca Batocletti es la entidad deportiva a cargo del SNC campus Monterrey, he inicia sus operaciones como nueva administración en julio del año 2019, por lo que se considera una entidad en una etapa de nacimiento, formando parte del gran equipo de trabajo que representa el fútbol mexicano y el desarrollo del deporte en general. Como objetivo general, se planteó conocer que herramientas y procedimientos de gestión se aplican a Sinca Batocletti para mejorar situaciones del contexto interno y externo y con ello el servicio, contribuyendo en el desempeño académico-deportivo de los estudiantes, todo esto especialmente durante la etapa de introducción en ciclo de vida de la entidad. En esta investigación, encontramos que al aplicar herramientas relacionadas directamente con la gestión deportiva, partiendo de un diagnóstico como una herramienta principal de análisis, ayudó a identificar oportunidades de mejora concretas que mediante otras herramientas complementarias pero con un fin no menos importantes como el análisis FODA, diagramas de pescado, ciclo Deming, entre otros, según ha sido la necesidades en cada situación (Meza, s.f. & Quirós, 2017), se logrará un servicio de calidad, acercando los esfuerzos de cada colaborador a los objetivos deportivos, sociales, culturales y económicos del SNC.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL: _____



INDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema	1
Justificación.....	1
Antecedentes históricos y empíricos	3
Caracterización.....	16
Nivel de aplicación.....	18
Propósitos y objetivos	19
Tiempo de realización	20
Estrategias y actividades	21
Recursos	22
Producto	23
Conclusiones	28
Bibliografía.....	30
Anexo A. Diagnostico. Sinca Batocletti.....	34
Anexo B. Manual Organización. Sinca Batocletti	40
Anexo 3. Matriz FODA. Sinca Batocletti	49
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO	50

Resumen

La Federación Mexicana de Fútbol (FMF) pone a disposición el Sistema Nacional de Capacitación (SNC), para la formación académica y práctica de niños, jóvenes y adultos, ya sea como jugadores, directores técnicos, preparadores físicos, árbitros y entrenadores de porteros de carácter amateur y profesional, teniendo como propósito la mejora continua para el impulso del fútbol mexicano y con ello la contribución mundial a este deporte y a la sociedad. Existen dieciséis centros de formación y certificación en toda la República Mexicana. En el Campus Monterrey, la entidad Sinca Batocletti, es desde julio de 2019 la nueva administración de este campus, la cual tiene un gran reto en gestión y en creación de sinergia para llevar a cabo y con éxito los programas que impone el SNC en esta región tan demandante.

En sus inicios, un importante propósito de la entidad es desarrollar y adoptar la experiencia y capacitación en gestión que permita dar servicio de calidad a los alumnos de cada módulo y soportar el total de los cursos que ofrece el SNC a la población. La construcción de este propósito corresponde al personal de la administración, considerándolo más factible si es mediante la aplicación de la gestión deportiva, persiguiendo la mejora continua y el logro de los propósitos, todo esto por medio de establecimiento de procesos y herramientas, como análisis FODA, diagramas, manual organizacional, entre otros.

El periodo para la construcción e implementación del proyecto inició en septiembre de 2019, tiempo en el cual se han realizado las investigaciones para la construcción y aplicación de actividades estratégicas para la mejora y el logro de los objetivos de la entidad.

Introducción

Sinca Batocletti, se ha integrado como una nueva entidad administrativa que presta servicios de capacitación deportiva dentro del Sistema Nacional de Capacitación (SNC) de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF), en el estado de Nuevo León, formando parte del principal sistema de desarrollo del fútbol mexicano en una plataforma de máxima autoridad y de categoría mundial como lo es la FMF, y formando parte de uno de sus 16 campus en la República Mexicana, para capacitar prospectos a directores técnicos, preparadores físicos, árbitros y entrenadores de porteros en el ámbito profesional y amateur. (Fútbol F. M., Sector Amateur, s.f.)

Para poder contribuir al constante crecimiento y desarrollo del fútbol, es necesario establecer una administración basada en un sistema capaz de adaptar y mejorar todo tipo de procesos, dar solución a problemáticas que surjan en la práctica y tomar decisiones efectivas e independientes, recalcando que, a esta entidad, por ser recientemente parte del SNC, una importante área de oportunidad es el uso de la gestión deportiva.

Planteamiento Del Problema

Sinca Batocletti, entidad administrativa del Sistema Nacional de Capacitación de la Federación Mexicana de Fútbol, campus Monterrey, presenta deficiencias en el desempeño administrativo y operativo interno, derivado de su reciente creación. Dichas carencias afectan en su aportación al desarrollo del fútbol y del deporte. Sinca Batocletti, refleja la falta de uso de la gestión como estrategia de iniciación para el aprovechamiento, coordinación, y organización de recursos humano y económicos, la delegación de tareas, roles y responsabilidades, así como la falta de una buena comunicación y una cultura organizacional bien establecida. A razón de esto, se reduce la efectividad en los procesos documentales, de comunicación con sus clientes y transmisión de información interna, el ambiente de trabajo, la toma de decisiones y la calidad del servicio finales que se desea dar.

Justificación

La aplicación de la gestión deportiva, tomándola como estrategia de arranque de operaciones, permitirá dar orden, adaptar y tomar un mejor control ante el cambio y la evolución, logrando una edificación sólida en esta etapa del ciclo de vida de la entidad (Quispe & Rivera, 2018) (Dacaro Santiago & Soriano Hernandez, 2014). Comenzando por la implementación de una cultura organizacional, clarificando los mandos que dirigirán los objetivos, es decir, la

jerarquización mediante herramientas, como un manual organizacional (Administrativo, 2004). La familiarización y el establecimiento de roles y responsabilidades beneficiarán los procedimientos internos. La digitalización de documentos facilita el control administrativo y la organización de infraestructura deportiva, especialmente cuando son a volumen. La comunicación efectiva, aplicada mediante métodos simples o usando la tecnología moderna, es clave para un funcionamiento constante, evitando problemas de importancia menor, pero de merma de tiempo significativo (Arnoletto, 2007). La gestión estratégica es una de las áreas de mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo para las organizaciones deportivas, pero para ello es necesaria la implementación de estrategias competitivas que generen beneficios concretos a la entidad. (Jinga, 2015)

La gestión deportiva, y el uso del diagnóstico, los procesos para la toma de decisiones, los diagramas de análisis y evaluación, como técnicas y herramientas de crecimiento, como son los modelos y sistemas, la planeación, el desarrollo de habilidades de dirección y liderazgo, etc., proporcionan acciones estratégicamente planeadas para aprovechar áreas de oportunidad, otorgando una mejora continua y con ello la calidad de servicios a los clientes en corto, mediana y largo plazo (Rodríguez, 2014) (Molina Garcia & Castillo Fernandez, 2009). Todo esto, sin afectaciones considerables en las finanzas de la entidad. Considerando que parte del uso de modelos de gestión, es dedicada a la aplicación de evaluaciones periódicas para la redirección y la toma de decisiones oportunas para seguir hacía los objetivos.

Antecedentes históricos y empíricos

En este apartado se presentan los principales temas de interés que intervienen para la mejora de la entidad en la prestación de servicios deportivos, relacionándolo a la Gestión Deportiva, a lo que Sinca Batocletti necesita adaptar o mejorar para la edificación de su sistema y procesos internos.

1.1 Principios Básicos de la Gestión.

Sinca Batocletti, como entidad de servicio deportivos pretende implementar los principios básicos de gestión en el deporte y todos aquellos procedimientos que aseguran la efectividad de cada tarea dentro de la entidad.

La planificación, la organización, la dirección y el control son las tareas fundamentales y conceptuales de la administración, y deben estar dentro de todo proceso o trabajo realizado por los gerentes o mediante personas y recursos de diversa índole (Hernández, 2020). Este proceso administrativo va a mantener en orden y bajo control las actividades y la forma en que las desarrollas, es muy importante y útil para generar impacto, son competencias que mostrarán rendimiento y sobre todo la habilidad para tomar decisiones de los gerentes a cargo.

1.2 Etapas del Proceso Administrativo.

Los procesos administrativos y de gestión, será de vital importancia como parte de los objetivos de Sinca Batocletti, y en su reciente inicio de operaciones, se integran en sus procesos y operaciones casi de manera automática, es por ello que mencionamos las siguientes etapas del proceso administrativo:

- La planificación. Este proceso atiende a la misión y visión que fundamentan el origen de la empresa o institución administrada, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades (análisis DAFO) y la proyección idónea de los procesos venideros.
- La organización. Constituye la jerarquía funcional de la organización, distribuyendo responsabilidades y estipulando las necesidades tanto de recursos humanos, materiales, etc. que respondan al diseño empresarial o institucional que se persiga.

- La dirección. Se trata de la capacidad de influenciar o persuadir a los individuos que operan en la organización mediante el liderazgo, para conducirlos por caminos más eficientes, más beneficiosos o simplemente estimular su productividad.
- El control. Se basa en el análisis de los resultados y su cotejo con los objetivos trazados como meta, para poder afinar los elementos necesarios para encaminar correctamente los esfuerzos humanos a nivel estratégico, táctico y operativo.

En la concientización sobre las 4 etapas del proceso administrativo, Sinca Batocletti, pretende tomar dirección con sentido sobre sus metas laborales, no dejando de lado la correcta ejecución de estas para lograr cambios y mejoras continuas.

1.3 Gestión en el Contexto Deportivo

El contexto de toda organización deportiva está basado en factores internos y externos. Los factores externos son aquellos que se encuentran en el mundo exterior, como las condiciones políticas, económicas, culturales, sociales, tecnológicas, mundiales y locales a las que se enfrentan los individuos que practican actividades deportivas. El mundo esta con constante evolución y cada factor externo es un reto al que los gerentes deben responder adecuadamente si se quiere tener éxito. Los factores internos son las condiciones de trabajo internas, así como las actividades administrativas de la organización deportiva (Hernández, 2020). En esta parte se debe velar construir un equipo competente, la disponibilidad y el uso de instalaciones, así como la proyección de los resultados deportivos.

El éxito de las operaciones depende del conocimiento que tengan los gerentes en los niveles de trabajo, las habilidades y capacidades de los empleados, las responsabilidades, pero la cualidad más importante puede recaer en saber cómo motivarlos y coordinarlos en cuanto a los objetivos de la organización, pues los empleados desempeñan un papel clave en el éxito o fracaso de una organización

La administración deportiva es el enfoque al que Sinca Batocletti pretende adaptarse, pues el desarrollo deportivo es la esencia. Además de que esta persigue tres objetivos principales: lograr propósitos de la organización, la gestión de los recursos humanos y la administración de los capitales y los activos.

Este tipo de gerencia también se apoya en la conducción de las actividades y recursos de la estructura, el presupuesto, las facilidades que se pueden obtener y el tipo de programación de la agrupación deportiva. Considerando que se toman en cuenta las instalaciones deportivas dentro de la entidad (Hayala, 2018).

Existen tres tipos de administración a los que se puede adaptar:

- a) Administración estratégica: abarca el proceso de planificación y la dirección que debe tomar la organización para evitar los daños que esta pueda sufrir en el futuro.
- b) Administración táctica: se refiere a las tareas enfocadas a lograr objetivos a mediano plazo. Las mismas son ejecutadas por los diferentes departamentos.
- c) Administración operacional: consisten los procesos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de las tareas. La misma abarca todos los niveles de la organización y la metodología a seguir (Vega, 2018).

1.4 Ciclo de vida de una entidad económica.

Sinca Batocletti, inicia sus operaciones en julio del año 2019, por lo que se considera una entidad en una etapa de nacimiento. Existen varias etapas por las que una empresa puede atravesar, estas son; Nacimiento, Crecimiento, Madurez y Declive (Dacaro Santiago & Soriano Hernandez, 2014). La duración y como se desenvuelven en cada fase es variable, aunque es importante mencionar que para los líderes a cargo, es tratar de prolongar la existencia de la entidad hasta donde sea posible.

El nacimiento como primera etapa, se da después de analizar ideas sobre el rubro de negocio, definir el nombre de la empresa, evaluar presupuesto e iniciar las operaciones. Esta etapa se caracteriza por tener decisiones centralizadas en el creador y fundador dado que la empresa tiene una estructura pequeña y muchas veces con procesos rudimentarios. El objetivo es buscar un espacio en el mercado y poder generar las ventas para sostener el negocio. Es en esta etapa donde muchas empresas no logran seguir su desarrollo debido a múltiples factores como: la falta de estudio de mercado, una mala distribución del capital, la centralización de la toma de decisiones en una sola persona, etc. Para que no ocurra la muerte rápida o temprana de la empresa, el

empresedor deberá mantener controlados los costos. Si tiene pocos clientes estos deben estar muy satisfechos aprovechando la ventaja de la personalización o el servicio de atención más personalizado, detectando donde está la ventaja competitiva en la que se puede basar para encarar la siguiente etapa (ESAN, 2016).

Los organismos de corte empresarial cambian, evolucionan y se van adaptando a su realidad por medio de un proceso que se compone por diversas etapas dentro de las cuales la forma de organización y la manera de dirigirla, se ve modificada. El reto, para el empresario, consiste en lograr que los cambios se vuelvan áreas de oportunidad, que eviten en la mayor medida posible que un organismo llegue a una etapa de declive, ruina o muerte, además de potencializar sus condiciones para alcanzar una mejor posición de desarrollo (Dacaro Santiago & Soriano Hernandez, 2014).

1.5 Ámbitos y áreas de actuación de la gestión de actividades físicas y deportivas.

La gestión aplicada a actividades físicas y deportivas se desarrolla fuertemente en diferentes áreas. Como se ha mencionado, el proceso de administración es la base para el éxito. Es por ello que es pertinente aplicarlo conscientemente en el arranque de las operaciones de Sinca Blatocletti.

Los programas y proyectos dedicados al aprovechamiento y proyección del deportista son una de las áreas fundamentales para la gestión. Se podrá decir que el fin de todo, es lograr un buen funcionamiento de todas las áreas para la práctica del deporte, pero ¿qué áreas son estas? La gestión puede entenderse en forma de ciclo, donde todo está correlacionado.

La planeación de proyectos y programas relativos al deporte, como un área de actuación de la gestión, es de suma importancia, pues realizar esta tarea requiere de un proceso largo de investigación, primero para detectar las necesidades y problemáticas de la población deportista y con base en ello desarrollar un plan que ataque dichas problemática, vistas como oportunidades de aplicación de la gestión del deporte. Esa planeación toma de mucho esfuerzo pues se debe valorar todo lo que tendrá relación directa con el éxito del programa, desde las instalaciones para la ejecución así como el tipo de población que será tomada para recibir este programa. Aquí podemos considerar que la planeación va acompañada de la coordinación y control, porque se requiere de

manejo de personal, el liderazgo del gestor para que, en esta parte del proyecto deportivo, se realice todo en tiempo y forma (Cevidane, 2009).

La comunicación y el marketing, también entra en la planeación administrativa de la gestión pues de debe de hacerse cargo de dirigir una estrategia para enlazar la figura del deportista o de la institución. Promocionar y transmitir información acerca del trabajo y los proyectos dirigidos a la población y esta acuda a ellos para satisfacer sus necesidades. Tanto en deportistas como en atletas de alto rendimiento, encontrar la estrategia para llegar a ellos y que se vean interesados por los servicios que se ofrecen (Triado, 2003). Por lo tanto, como menciona Fuentes (2015) “el marketing de servicios busca la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante actividades en las cuales no existe un bien físico de intercambio”.

Otra área de la gestión es el manejo de personal dentro de las instituciones, liderar grandes o pequeños grupos de personas a cargo, saber distribuir las actividades entre las personas más capacitadas y delegar responsabilidades. Y el gestor es que se le atañan los éxitos o los fracasos (Gomez Tafolla, Mudian Gómez, & Calabuig Moreno, 2004).

Las instalaciones, y todo lo relacionado con ella, como lo es; asignar áreas adecuadas para la ejecución de programas, cursos, entrenamientos y el mantenimiento de estas, es responsabilidad del gestor. Asegurarse de que todo esté en condiciones para los objetivos de los proyectos. Aquí entra la organización y coordinación de eventos deportivos de toda categoría, son parte de las funciones del gestor para promover la actividad física, por lo que toma responsabilidad para proponer en base a lo que su institución o club le exija (Gómez Tafalla & Mundina Gómez).

En los clubes deportivos, federaciones e instituciones, los patrocinadores representan un alcance y una proyección aún más grande para los deportistas, pues además de obtener financiación, vestido y equipamiento, también permite a otras entidades promocionarse y tener un beneficio ganar-ganar, esto desde el deportista, la institución que representa y el patrocinador. También son parte de las actividades que el gestor debe manejar, es una actividad que crea una asociación directa entre su organización y lo que ofrece, y una organización distinta. Para que el patrocinio funcione, ambas partes deben obtener beneficios. Los patrocinadores pueden

proporcionar dinero, bienes y servicios, lo que se conoce con el nombre de valor en especie, o una combinación de todos ellos.

La toma de decisiones es un área de actuación que se presenta en todo momento en la gestión deportiva, pues los éxitos y los progresos se dan gracias a la oportuna toma de decisiones respecto a los objetivos de los proyectos deportivos. El gestor deportivo es el principal responsable de ejercer esta función (School, 2018).

El financiamiento o área de finanzas o economía, también es un área donde se involucra la gestión, pues los presupuestos para invertir, el correcto uso y distribución de los recursos, son el impulso de los proyectos. El conocimiento sobre economía y finanzas es esencial si se pretende gestionar entidades deportivas. Aunque muchas veces el equipo de trabajo puede aportar estos diferentes conocimientos, el gestor necesita tener lo básico para la oportuna toma de decisiones.

La gestión deportiva representa un campo de actuación muy importante dentro de las entidades deportivas, pues esta se involucra en cada una de las áreas que dan resultado a las metas institucionales. Es un ciclo donde todos dependen de todos, pero para que esto resulte, se necesita de un líder o grupo de líderes que normalmente se designa a gestor deportivo.

Por último, un área que pocos pueden tener en cuenta es la influencia de los valores sociales y la imposición de estos en el ámbito deportivo. Cuando un gestor deportivo fija su atención en las personas que componen la plantilla de su empresa, se plantea la eficacia de cada gesto, de cada acción, la conjunción de los esfuerzos individuales para conseguir la obtención de objetivos de equipos que aporten el máximo valor a la empresa. Su tarea es lograr que no haya un esfuerzo baldío, un paseo sin sentido, que todo tenga su razón de ser, estando, además, orientado a optimizar los procesos haciéndolos compartir esa búsqueda de la excelencia que debe proponer como de su gestión (Rettschlag, 2008) (Mestre, 2010).

1.6 Liderazgo como habilidad de éxito en la gerencia

El liderazgo es una cualidad que se puede desarrollar en las personas. Dentro de cualquier organización, el liderazgo representa una de las ventajas más efectivas para el éxito y el logro de objetivos.

Por su generalidad, se puede confundir el liderazgo con gestión, aunque los dos términos se relacionan, en su metodología sus acciones son muy diferentes. El éxito depende de los dos. Una definición amplia de liderazgo podría establecerlo como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar determinadas metas. Sin embargo, algunos autores, como menciona Kotter (1999) “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

De este modo, los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro. Posteriormente alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Además, considera que tanto un fuerte liderazgo y una gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Existen muchas empresas en las que hay exceso de gestión y escasez de liderazgo. Estas, deben desarrollar su capacidad de equilibrar estas dos acciones de trabajo. Las empresas exitosas tienen una cuidadosa selección al momento de contratar personal, para buscar activamente aquellos que tienen un alto potencial de liderazgo y los exponen a situaciones profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. El nivel de influencia del directivo en una organización, frente a todos los colaboradores, está estrechamente supeditado a la capacidad de conseguir los resultados, administrando con sus funciones y herramientas acertadamente su organización (Celma, 2023).

Estos cambios requieren de un buen líder que los oriente, guíe, los inspire y los motive a cumplir con los objetivos de la empresa. Aunque la función del liderazgo consiste en provocar estas modificaciones, es importante poder determinar la orientación de estas y los objetivos a cumplir; para esto, la gestión entra en juego, pues desde esta se debe desarrollar la orientación.

Dentro de su equipo de trabajo, Sinca Batocletti, busca contar con personal con capacidad de liderazgo, el cual le crea una ventaja competitiva, para el logro de sus objetivos (DestinoNegocio, 2016).

1.7 Herramientas de análisis de información que apoyan en la gestión.

Existen factores en cada individuo que llevan al éxito, puede ser en conocimiento, en habilidades personales, o en ambas, las cuales forman un conjunto para la capacidad de laborar y las exigencias de este. Una excelente y efectiva forma de explotar, controlar y coordinar esos

conocimientos y habilidades del personal aplicadas a las actividades y procesos, es mediante herramientas de gestión.

Las herramientas de gestión son la estrategia clave para la introducción y el inicio de operaciones de la entidad, pues son el fundamento principal para asegurar la correcta aplicación de procesos, independientemente de la intención de estos. El uso de ellas permite personalizar cada objetivo a una herramienta y diseñar el proceso para llegar a él de la mejor manera. A continuación, se mencionan los modelos más conocidos, que por estrategia, facilidad o conveniencia, pueden ser aplicados por las entidades deportivas.

1.7.1 Administración del tiempo

El método Eisenhower, es un método para gestionar el tiempo. Es diseñado en forma de cuadrante donde hace diferenciación en los términos “urgente e importante”. Se determina que Importante son cosas que recordaras y que tiene impacto a través del tiempo, lo urgente requiere atención inmediata y debe hacerse lo antes posible.

De esta manera se diferencian aquellas actividades o asuntos que son importantes y urgentes, urgentes, pero no importantes, o sin importancia ni urgencia. Para un mejor funcionamiento, se puede aplicar diariamente y a lo mucho de manera semanal, puesto que es dinámico y cambia muy rápido (Mancha, 2016).

1.7.2 Análisis FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, área o persona dentro de la entidad, para la toma de decisiones. Se hace un análisis de Fortalezas, que son los factores críticos positivos que dan ventaja competitiva. Oportunidades, como aspectos positivos que podemos utilizar aprovechando las fortalezas. Debilidades, son los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir por ser desfavorables. Amenazas, son los aspectos negativos externos que obstaculizan el logro de los objetivos CUCEA (2015). Con esta herramienta se obtiene un diagnóstico preciso para tomar decisiones, además de que responde a interrogantes que se puedan tener tanto del entorno interno como externo.

1.7.3 Manejo de indicadores

Un Indicador de Gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que, al ser comparado, puede tomar acciones para ser corregirlo o prevenir. Las entidades crean sus propios indicadores, por ejemplo, el pago de hora extra, que busca medir la cantidad de horas extra pagadas autorizadas a comparación con las imprevistas. Entre más alto sea el porcentaje, mayores serán las autorizadas. Los gastos en proceso, mide los gastos que se hacen en el proceso en comparación con el presupuesto anual destinado. Si el resultado es menor a cero, se está gastando más de lo presupuestado (Moises, 2018).

1.7.4 Tecnologías de la información

Todo lo basado en cómputo y tecnología, utilizado para procesar información. El uso de estos medios facilita los procesos dentro de las entidades. Son herramientas que mejoran la calidad de la comunicación, productividad, gestión de recursos de todo tipo y son fáciles de usar. Hoy en día estamos rodeados de todo tipo de tecnología que facilita la vida (ConversusTV, 2016).

1.7.5 Diagrama de Gantt

Es una esquematización donde se visualiza el periodo de duración de cada actividad y el tiempo periodo para su ejecución. Es una técnica de planeación y control de proyectos. Muestra gráficamente la actividad, tiempo y el % de logro según lo planeado (Lepatru, Youtube, 2018). Esta herramienta permite establecer tiempo determinado y en su caso, durante la marcha acortarlo para eficientar los procesos.

1.7.6 Diagrama de Pescado

Es un diagrama de causa y efecto en forma de pescado que sirve para encontrar la raíz de un problema. Es muy útil en proceso de mejoramiento continuo e interno. Este esquema incluye 6 determinaciones que pueden incluir todos los tipos de causas posibles, llamas 6 M: Mano de obra, maquinaria, métodos, materiales, medio, medidas. Siempre se construye en grupo con la lluvia de ideas y diferentes puntos de vista, con hechos y datos reales. Es muy útil en las empresas para comprender los problemas y buscar soluciones.

1.7.7 Benchmarking

Es un proceso de comparación de un negocio en cuanto a su servicio o producto, con el de la competencia ya sea directa o indirecta. Su objetivo es encontrar estrategias que pongan frente a la competencia. El benchmarking interno, puede ser aplicado en entidades muy grandes. El competitivo, es el más complicado por la información limitada. Funcional, comparación con empresas que no pertenecen a la categoría o mercado y apegarnos a nuevas ideas. Es importante conocer la propia entidad y la competencia directa. Esta herramienta se combina con otras, como el análisis FODA, pues es muy importante saber en qué posición se encuentra actualmente para generar nuevas estrategias (Creativo, 2018).

1.7.8 Modelo Deming

Es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos; Plan, Do, Check, Act. Los resultados de implementación de este ciclo permiten a las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los servicios y productos en cuanto a calidad, reducción de costos, optimización de productividad, reducción de precios y mayor participación del mercado.

1.8 El diagnóstico en la gestión deportiva.

A pesar de las diversas definiciones propuestas por distintos autores, Diéguez (1987), señala que, en el proceso de la planificación, una vez obtenida la información y como base para tener mayores elementos para desarrollar la acción se debe analizar los hechos encontrados, establecer relaciones, discriminar que es lo fundamental y que es lo accesorio, a eso le llama diagnóstico (Diéguez, 1987). De aquí deriva la necesidad de tomar decisiones, privilegiar acciones y realizarlas en el camino seleccionado.

En la gestión deportiva, el diagnóstico sirve para lograr una mejora cuantitativa y cualitativa de los procesos, para alcanzar los propósitos y cubrir la demanda de la sociedad al deporte es necesario contar con un diagnóstico que permita saber el estado de la gestión actual de las entidades para su mejora continua mediante la acción y la decisión (Orb).

Un diagnóstico se realiza de la siguiente manera:

- Se conceptualiza el problema desde una determinada perspectiva de análisis y en función de ello selecciona las categorías conceptuales que se usara para explicar el problema.
- Configurar el objeto de intervención, es decir, definir espacial y temporalmente el área problemática hacia la que se dirigirán los programas posteriores. Se entienden las causas y manifestaciones del problema, reconociendo las situaciones e identificarlas y analizarlas con los hechos sociales de interés.
- Delimitar la situación caracterizando y analizando las acciones de los actores y considerar el comportamiento de dichos actores en el momento que se realiza el diagnóstico, así como la tendencia histórica que origina y explica ese comportamiento y las probabilidades de devolución.
- Detección de las necesidades de los grupos sociales afectados, pueden existir niveles desiguales de insatisfacción así como percepciones y expresiones distintas (Arteaga Basurto, 2001).

1.9 Técnicas que se pueden utilizar en un diagnóstico para la gestión deportiva.

Dentro de las más comunes son:

- La entrevista: Se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus más mínimos detalles en una conversación personal,
- Cuestionario: Más información, de mayor cantidad de gente, de manera más rápida y económica.
- Análisis de experiencias críticas de comunicación: Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización.
- Análisis de redes de comunicación: Análisis de la estructura de comunicación de una organización y su efectividad.
- Observación: Observar siendo participante o desde fuera del grupo de trabajo.
- Análisis de documentos: Interpretación de documentación para extraer información (Meza, s.f.).

1.10 Sistemas y modelos de gestión.

Los sistemas y modelos de gestión son instrumentos administrativos que apoyan las actividades sustantivas de la institución, coadyuvando a la confianza de la sociedad y al mismo tiempo ser reconocida como un ente impulsor de la calidad a nivel nacional e internacional (Puebla, 2020). El propósito de estos es contribuir de manera óptima a los objetivos de las organizaciones deportivas, tanto en el sector público como privado, ya sea de entorno educativo, competitivo, social, etc. Con ello se desarrollan patrones de conducta que mejoran el desempeño de las organizaciones deportivas en diferentes contextos y ambientes sociales. Y a los gestores, les proporcionan herramientas para diseñar estrategias que se adapten a los diversos escenarios futuros.

Existen una gran variedad de modelos y sistemas de gestión de la calidad empleados en el sector empresarial en todo el mundo, por mencionar algunos esta la ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad, es una norma internacional complementaria a las entidades, esta emplea un enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>. Por otro lado, tenemos la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad por sus siglas EFQM en inglés. Este modelo se basa en la calidad y la excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto públicos como privados (Gestión, 2020).

En México existe el Instituto para el Fomento a la Calidad (IFC), es una asociación civil sin fines de lucro que realiza investigación y desarrollo en materia de gestión, y ofrece El Modelo Nacional de Transformación Organizacional, que sirve como guía de gestión para definir e integrar las capacidades esenciales para responder a los retos del entorno y crear valor competitivo, es referente para desarrollar una cultura abierta al cambio, aprendizaje continuo, innovación y la generación de valor (Calidad, 2022)

En el contexto deportivo, podemos apreciar el modelo con enfoque reflexivo sobre la calidad de servicios (Carranza,2013) el cual presenta una propuesta para el desarrollo de las organizaciones

que apuestan por la calidad en los servicios en la actividad física y deporte, teniendo como objetivo proporcionar una guía de criterios que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la calidad, además de promover la innovación y la mejora continua en sus servicios.

Para la gestión de entidades deportivas y la creación de los modelos, dependerá muchas veces la estructura organizativa, los objetivos y los recursos, así como la legislación aplicable.

Básicamente encontramos tres modelos de gestión deportiva:

- Gestión Directa: Todos los servicios y prestaciones a realizar en las instalaciones están asumidos por el propio centro.
- Gestión Indirecta: Sería el caso contrario a la Directa. Los servicios ofrecidos se ejecutan a través de empresas externas. Dentro de este mismo modelo, encontramos distintas formas administrativas.
- Gestión Mixta: Una fórmula que une gestión directa e indirecta.

Sinca Batocletti, se ha mantenido ejerciendo una gestión mixta, puesto que las instalaciones principalmente eran provisionales y proporcionadas por terceros, mientras que en los procesos y actividades mantiene total independencia. Pero ha transcendido a establecerse definitivamente en instalaciones deportivas municipales.

Siendo el caso de Sinca Batocletti, con su reciente comienzo de proyecto y actividades, uno de los principales puntos a abordar son los objetivos. Éstos son muy necesarios, ya que marcarán las acciones a realizar para llegar a ellos. Son los que sustentan la planificación y estrategia que plantearemos para definir el proceso de gestión.

Habría que distinguir entre, objetivos generales y objetivos estratégicos, esto dependiendo de lo que se quiere conseguir, hacer una medición de alcance. El contexto, entorno y la competencia juegan un papel importante antes de comenzar a establecer la estrategia. Se debe realizar un estudio sobre la competencia, el entorno en el que está situada la instalación deportiva y el público objetivo al que se quiere captar. Se debe conocer al público para saber qué ofrecerle y a los competidores para saber cuáles son las ventajas competitivas (Deportes, 2017).

Caracterización

Sinca Batocletti, en su inicio tuvo la oportunidad de operar desde la Facultad de Organización Deportiva, U.A.N.L., CD. Universitaria, San Nicolás de los Garza Nuevo León, sin embargo, ha logrado establecer sus operaciones definitivas desde el Centro Deportivo Nuevo Mezquital ubicado en el mismo municipio. El Sistema Nacional de Capacitación forma parte de la FMF, fundada el 23 de agosto de 1923, en sustitución de la Federación Central, contando con solo siete equipos que formaban la Liga Mayor del Distrito Federal. En 1929, comenzó a ser regulada por la FIFA. A lo largo de 90 años, la FMF ha sido privilegiada al organizar de manera eficiente y con un grupo de trabajo, dos Mundiales en los años de 1970 y en 1986. En la actualidad, se encuentra establecida en la ciudad de Toluca, y es la institución que impulsa el fútbol en México en todos los niveles y a raíz de esa gran responsabilidad sobre el desarrollo del fútbol mexicano, creó distintas ramas, en la que se encuentra el Sistema Nacional de Capacitación (SNC), como órgano designado para diseñar, actualizar y realizar cursos de capacitación para el público en general inmerso en el medio del fútbol nacional. Así mismo, es el único organismo a nivel nacional que puede otorgar la certificación y el aval para registros de los cuerpos técnicos del fútbol profesional y para los demás torneos federales.

Cuenta con 16 campus distribuidos en toda la república mexicana, de los cuales, diferentes administraciones se hacen cargo de ellos. Sinca Batocletti, siendo una de estas administraciones, cuenta con 5 personas directamente a cargo de las distintas actividades necesarias para que marche la entidad correctamente y 10 profesionales del fútbol que fungen como docentes y capacitadores.

Debido a la reciente asignación del campus a la entidad, en el periodo julio de 2019 a mayo de 2020, solo se impartió el curso de directores técnicos, con un total de 77 alumnos, actualmente, además del ya mencionado, se imparten cursos para preparador físico, arbitraje profesional y entrenadores de porteros, contando con 92 alumnos en total. Las labores en oficina son de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00pm, horario donde se llevan actividades relacionadas con la organización, coordinación y el control de todo tipo de recursos y actividades para la capacitación de personas prospectas a profesionales del fútbol. Ejemplos de estas actividades, organización de instalaciones y material deportivo y didáctico para cada módulo, procesos de difusión y recolección de información derivada de nuevos ingresos, manejo y digitalización de documentos oficiales

requeridos por el SNC durante todo el curso hasta cumplir con la carpeta de cada alumno; manejo de formatos de control de asistencias de alumnos y profesores, para posteriormente subirlos a la plataforma del SNC. Elaboración de programa de estudios y planes de clases prácticas, manejo de medios digitales para una correcta y eficiente comunicación con alumnos, profesores y colaboradores. Se coordina y coteja los recibos de pago con los estados de cuenta mensualmente, además el apoyo a maestros con trabajo en cancha, en cada clase impartida; supervisión y seguimiento del estado académico del alumno en cada periodo de evaluaciones; control de pagos a maestros cada quincena; proceso de emisión de licencias y certificación de módulos al finalizar cada periodo escolar.

A continuación, se muestra el organigrama propuesto para la entidad, resaltando que su elaboración fue durante el desarrollo de este proyecto de investigación, como parte de las mejoras internas de la entidad que posteriormente se mencionan.

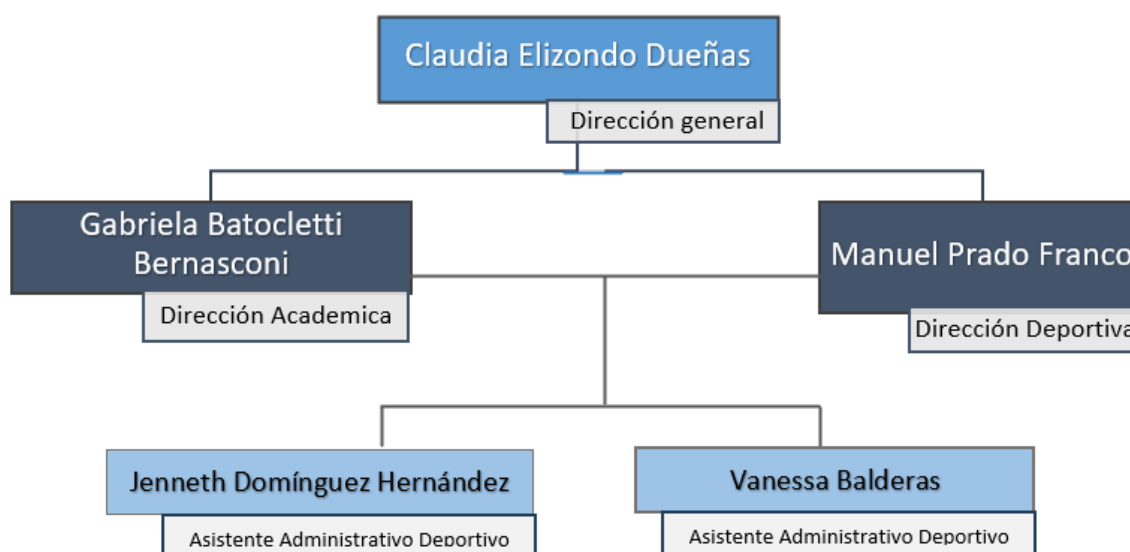


Figura 1. Organigrama. Sinca Batocletti.

Nivel de aplicación

Sinca Batocletti, distribuye sus áreas de manera simplificada. Se conforma por tres socios principales, y dos asistentes de apoyo en oficina. Dentro del área donde se pretende implementar el proyecto de mejora, relacionado a la gestión deportiva, es en la administración académico-deportiva, directamente con trabajadores de oficina, que se hacen cargo de actividades relacionadas a documentación oficial para inscripción y expedición de licencias, así como control de ingresos y/o pagos y facturación. Mencionando las actividades principales en estas áreas tenemos desde el proceso de inscripción y su documentación, toma de fotografías, seguimiento a entrega de títulos y licencias, también la coordinación con maestros para impartir los módulos, así como de hacerles llegar el material de trabajo enviado por la Federación. Y en el área de facturación se revisa pagos de inscripción, mensualidades y su registro digital, seguimiento a facturaciones, atención en medios de información como correo electrónico y WhatsApp.

Por parte de las Direcciones Académicas y Deportivas, están en disposición para atender temas relacionados directamente con la FMF, reuniones y actualizaciones en los procesos globales del SNC, entrega de informes de resultados o cualquier tipo de petición que surja entre las dos partes.

Propósitos

Se pretende que dentro de la administración general de Sinca Batocletti, se conozcan he implementen conceptos, estrategias y procesos mediante el uso de herramientas y técnicas de gestión elaboradas y elegidas específicamente para cubrir las áreas deficientes derivado de las operaciones de la entidad, considerando el poco tiempo de operaciones y la falta de experiencia que esto puede traer. El uso de la gestión siempre estará presente, pero la manera consiente y eficiente de esa implementación, incrementará el desempeño en los procesos, principalmente en la jerarquización y delegación de responsabilidades del personal, la toma de decisiones, el liderazgo, comunicación y la relación con los clientes, por mencionar algunos beneficios.

Es por ello por lo que se concederá importante que cada colaborador tenga presente su rol dentro de la organización, que conozca los procesos, maneje la información correctamente entre maestros, alumnos, personal en las instalaciones deportivas, y FMF. Tener en cuenta que la comunicación interna eficaz, dará como resultado, mayor calidad y un mejor servicio para los alumnos del curso de directores técnicos y por consiguiente el resto de los módulos que se vayan a impartir.

Como objetivo general se pretende conocer qué herramientas de gestión aplican en Sinca Batocletti, considerando que se quiere ser más eficientes en los procesos, y que esto dé como resultado un servicio de calidad para los clientes y con ello el correcto desarrollo deportivo tanto en conocimiento como en práctica.

Tiempo de realización

Figura 2. Calendarización. Elaboración Propia

No	ACTIVIDAD	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
1	Autorización del Proyecto de investigación por la Dirección de la entidad.										
2	Aplicación de técnicas de diagnóstico para identificar el estado actual de la entidad. Elaboración de estrategias.		N/A								
3	Aplicación de técnicas para identificar perfiles, cualidades y capacidades laborales de los colaboradores.										
4	Diseñar y aplicar sistemas de comunicación interna.										
5	Estructuración del Organigrama.										
6	Elaboración del Manual Organizacional.										
7	Presentación de Manual Organizacional a los colaboradores.										
8	Diseño de formatos prácticos para procesos de información externa. (SNC y alumno.)										
9	Aplicación de actividades para mejorar el ambiente laboral.										
10	Proponer modelos de evaluación periódica.										



Jesús Elizondo Dueñas

Tutor Responsable

Estrategias y actividades

- Determinar mediante qué técnicas de gestión deportiva, se atienden las áreas de oportunidad para la entidad respecto al SNC y en conjunto con la FMF.
- Proponer una evaluación constante de las áreas de mejora identificadas mediante el sistema CAME para determinar su viabilidad y su impacto nacional.
- Establecer una estructura organizacional que indique claramente la jerarquización y distribución de puestos en Sinca Batocletti.
- Uso del diagnóstico como método de análisis e identificación del estado actual de la entidad. Inicialmente se usa el diagnóstico de forma de evaluación profunda, de tal manera que durante las prácticas profesionales se implementen técnicas de recolección de información, por ejemplo, la observación, la revisión documental, las encuestas.

Una vez obtenida la información, se identificará las áreas de oportunidad o las problemáticas que necesitan solución dentro de la administración general.

Para la construcción de estrategias de implementación es necesario primero sean presentadas a la dirección para su autorización (Diéguez, 1987).

- Elaborar un manual organizacional como parte de las estrategias resultantes del diagnóstico de la entidad. Este manual representará la cultura organizacional, la estructura jerárquica y la explicación detalla de las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo para la familiarización y clarificación de roles para el personal nuevo y actual (Arteaga Basurto, 2001).
- Aplicar herramientas de gestión que complementen el modelo, estas pueden ser un análisis FODA, diagramas de Pescado, Ciclo Deming, entre otros, según sean las necesidades de cada situación (Meza, s.f. & Quirós, 2017).
- Diseñar procesos de trasmision de informacion formales mediante el uso de medios electronicos y tecnologia para la comunicación entre personal y cliente. Estas pueden ser, correo electronico, pagina web y redes sociales. Tambien aprovechadas para la publicidad y promoción.
- Verificar el desempeño resultante de la aplicación de los modelos y técnicas mediante propuestas de evaluación periódica y con ello realizar modificaciones de ser necesario.

Recursos

Los recursos materiales necesarios para la realización de las estrategias y en general del proyecto son las siguientes;

- Medios electrónicos, como ordenador o tableta electrónica que cuente con programas contables como Microsoft Excel necesario para realizar formatos de registro de información cuantitativa de todo tipo dentro de la entidad.
- Papelería de oficina: Hojas para plasmar formatos diseñados electrónicamente, para registro de datos e información o para recabarlos mediante test, cuestionarios, encuestas y para uso general de la entidad. Además, plumas, marcadores, grapadora, clips, folders, necesarios para los documentos y el archivo.
- Impresora con escáner para documentar electrónicamente información de formatos.
- Bitácoras de registro de jornadas laborales para control de personal. Con ello se incluye reloj de pared para verificar horarios.
- Pizarra de anuncios generales para el personal, útil para la comunicación interna.
- Teléfono fijo para atender a los clientes en todo momento y útil para la comunicación e informes.
- Equipo de cómputo para manejar los sistemas y plataformas del SCN

Producto

Durante esta investigación, se ha considerado a la gestión deportiva como una estrategia viable para la adaptación y optimización de procesos para entidades que brindan servicios deportivos, teniendo como objeto de estudio a Sinca Batocletti.

Sinca Batocletti, como entidad deportiva a cargo del SNC campus Monterrey de la FMF, forma parte del gran equipo de trabajo que representa el fútbol mexicano y el desarrollo del deporte en general, además es precursor de la mejora continua de estos, mediante las capacitaciones y certificaciones de directores técnicos, preparadores físicos, árbitros profesionales y entrenadores de porteros. Además de esto, comparte la responsabilidad de brindar un servicio de calidad que cubra las necesidades y demandas de la sociedad, en el ámbito deportivo. Por su recién arranque de operaciones, el compromiso en el desempeño de sus actividades se vuelve más fuerte.

Considerando que Sinca Batocletti es una administración con arranque de operaciones en julio 2019, ha sido oportuno realizar un análisis situacional como parte del diagnóstico de la entidad. Este diagnóstico ayudó a identificar las áreas deficientes que presentaba Sinca Batocletti en sus primeros meses de inicio de operaciones. No fue una herramienta de análisis definitivo, pues en el proceso, Sinca Batocletti, fue ajustando y adaptando procedimientos de mejora inmediata correspondientes al inicio de operaciones.

En esta etapa de investigación, se usaron como técnica de recolección de datos, la entrevista y la observación de campo, arrojando datos cualitativos importantes para identificar áreas de mejora y aprovecharlas mediante el uso de herramientas de gestión deportiva, que se mencionan posteriormente, de las cuales se logró destacar las deficiencias en sus procesos internos, que en tal medida han afectado la calidad del servicio, y con ello la amenaza a reducir la posibilidad de crear una capacidad laboral suficiente para implementar todos los cursos disponibles por el SNC en otros campus de la república mexicana, es por ello que en acuerdo con la dirección general, se elaboró un manual organizacional.

Dicho manual fue elaborado con la intención de ser un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y así evitar la duplicación de funciones o la mala coordinación en actividades.

Como cualquier entidad económica, la introducción a las nuevas actividades, la reacción al cambio y la presión a la pronta adaptación, representan un esfuerzo mayor de parte de todos para que esto no se convierta en una barrera, sino, conseguir la constancia y la mejora continua. Para estas entidades, es importante considerar acciones para minimizar el impacto de la introducción a las operaciones, y sentar bases sólidas que sostengan el proyecto en el futuro. Estas acciones pueden estar representadas en pequeños detalles, como el liderazgo, la cooperación y la buena voluntad de los trabajadores en las relaciones internas.

Como parte de una evaluación periódica, involucrando a esta como parte importante en los procesos de mejora, se propone realizar análisis interno y externo. La matriz FODA, es un método eficaz para identificar y concientizar aquellos factores que podrían potenciar o comprometer el éxito de la entidad.

Es importante mencionar que, debido a mi orientación gestora, el área en la que pude introducirme fue en la administrativa, deportiva y académica, que dentro de la entidad también se combinan con la financiera y es aún más complementaria a mi plan de estudios.

Como primera parte del análisis y lo que corresponde a la calendarización, se muestran los siguientes hallazgos derivados del diagnóstico;

- Falta de organización de personal respecto a la asignación de roles y responsabilidades fijas. Esto merma en todo tipo de procesos.
- Falta de estructura organizacional establecida, es decir, la misión, la visión, los valores y objetivos.
- Falta de capacitación en el uso de plataformas digitales y ordenadores para el registro electrónico de información cuantitativa y cualitativa.
- No hay organización en las jornadas laborales por lo que el horario de atención de la entidad es deficiente a distintas horas de día.
- Desorganización en uso de mobiliario de trabajo del personal y para el desarrollo eficiente de sus actividades.

- Poco desempeño en los procesos internos sobre el registro en plataformas del SNC referente a la situación académica del estudiante por demoras en la capacitación.
- Medios de comunicación interna deficientes.

Es pertinente mencionar que las deficiencias mayores son respecto a los procesos y principios de administración, por ello, se consideró prudente aplicar la elaboración inmediata del manual organizacional. Esto ha contrarrestado el impacto que conlleva el inicio de operaciones de la entidad, además ha permitido establecer los siguientes rubros dentro del SNC Campus Monterrey a beneficio del logro de sus objetivos;

- Establecimiento de la misión y visión de Sinca Batocletti,
- Establecimiento de los objetivos organizacionales,
- Determinación del organigrama de Sinca Batocletti,
- Determinación de las funciones y actividades por área o departamento, conforme al organigrama,
- Jerarquización de puestos y líderes.
- Organización de personal respecto a la asignación de roles y responsabilidades fijas.
- Establecimiento de documento oficial que determine y familiarice al personal actual y al nuevo, sobre la cultura y estructura organizacional y la identificación clara de responsabilidades por área o departamento.

La reciente apertura de operaciones, sumado a la contratación de personal para atender las áreas administrativas, exige la adaptación rápida y la capacitación en el uso de recursos y medios electrónicos que facilitan los procesos documentales y de transmisión de información.

Como segunda parte de los hallazgos en la aplicación del diagnóstico, se abordaron las siguientes acciones para contrarrestar la demora de tiempo por falta de capacitación en el uso de plataformas y medios digitales, esto para optimizar los procesos de comunicación interna, la organización de personal y mobiliario.

- Capacitación para el manejo de la plataforma del SNC. En ella se registra la situación académica; programación de módulos, tareas, exámenes y estatus de pagos de colegiaturas de alumnos.
- Digitalización de listados de alumnos por grupo de capacitación. Con ello, la elaboración de diferentes formatos:
 - Control de asistencia de alumnos y maestros,
 - Control documental por alumno,
 - Control y registro de pagos y facturas,
 - Coordinación y asignación de instalaciones deportivas para prácticas,
- Establecimiento, en acuerdo con la dirección, de las jornadas laborales, para mantener un horario de atención óptimo. Esto beneficia directamente al cliente, puesto que derivado de la actual asignación de Sinca Batocletti, a este campus, existe información dispersa sobre los nuevos procesos de operación internos, además de que existe mala fama del campus respecto al trato de la administración pasada con sus clientes.
- Organización y asignación del equipo y mobiliario de trabajo al personal.
- Creación de redes sociales, sitio web, correo electrónico y establecimiento de telefonía de contacto oficial para brindar atención y transmitir información importante, interna y externamente.
 - Correo electrónico de uso interno entre personal,
 - Correo electrónico oficial, para dar información sobre los cursos de capacitación, así como para solicitar documentación de inscripción,
 - Atención mediante la aplicaciones y redes sociales (WhatsApp, Instagram y Facebook),
 - Sitio Web.

Las situaciones para llegar a determinar estas acciones de mejora fueron dadas por lo siguiente:

- Se usó la técnica de la entrevista para evaluar e identificar las cualidades, perfil y preferencias del personal sobre las actividades a realizar en la entidad, esto para la asignación de roles, tareas y responsabilidades.
- Además de los medios electrónicos para la transmisión de información, se creó un proceso interno de comunicación mediante informes y una pizarra de actividades y avisos generales diarios.
- Junto con los directivos se estableció la estructura organizacional, donde se reflejen los objetivos, la misión visión y valores de la entidad.
- Se planeó a mediano plazo la adquisición de equipo y mobiliario de manera que no afecte los estados financieros de la entidad.
- Se estableció usar el análisis FODA como una técnica de evaluación periódica para identificar las áreas de oportunidad o riesgo que hay en el entorno y en los procesos internos. También para medir el desempeño resultante de la aplicación del diagnóstico y el manual organizacional, así como para identificar los nuevos retos y oportunidades en un nuevo y actualizado contexto.

Sinca Batocletti, tiene áreas de oportunidad que son aprovechadas mediante la aplicación de la gestión, la cual juega un papel importante puesto que siempre se verá aplicada en los procesos, pero la diferencia de éxito o de buenos resultados, esta dada en la correcta y consciente aplicación, siendo adaptada a las necesidades actuales y evaluada constantemente formando parte de un sistema establecido de mejora continua.

Conclusiones

Sinca Batocletti, como entidad que presta servicios de capacitación y certificación a actores en el deporte, específicamente en el fútbol, ha optado por mejorar sus procesos internos a beneficio de contribuir con calidad a la sociedad demandante, esto mediante la adopción de un proyecto basado en la aplicación y práctica de la gestión deportiva, que durante mi periodo de prácticas profesionales puede desarrollar de acuerdo con hallazgos de distintas índoles.

Este proyecto, basado en la gestión deportiva, fue aprobado por la dirección general para su aplicación en el periodo escolar que inició en febrero de 2020. A partir de este periodo se implementan todas las actividades diseñadas estratégicamente para cubrir las áreas de oportunidad, que como mencionamos anteriormente, son en su mayoría de aspecto administrativo y organizacional.

Cómo entidad con poco tiempo de arranque fue sencillo encontrar áreas de mejora con una visión a una planeación que diera dirección clara a las actividades a realizar, con el fin de cumplir los objetivos planteados. La organización, coordinación y control, fueron los aspectos de mayor impacto y la estrategia clave para el funcionamiento óptimo de las áreas, a lo que podemos llamar una correcta gestión de personas, recursos materiales y económicos. La implementación de sistemas y reglas de comunicación, así como la elaboración del manual organizacional, contribuyó al establecimiento y división de las actividades que correspondían a cada departamento, así como una comunicación clara y eficiente entre personal, alumnos y clientes.

Ha sido de gran importancia usar la gestión como recurso de mejora continua en los procesos, pues además de implementar una sistematización, también permite evaluar con regularidad mediante las técnicas adecuadas, y con ello ejercer una toma de decisiones basada y fundamentada en datos y hechos para acercarse más a los objetivos de la entidad.

Es normal que, durante el proceso de ejecución de estrategias de mejora, se presenten situaciones que compliquen y retrasen lo propuesto, algunas están dentro del control de la entidad, y otras no, como fue el caso con la contingencia sanitaria nacional, donde a pesar del

distanciamiento social, se logró seguir en marcha mediante los recursos electrónicos y plataformas diseñadas y que tiene disponibles la FMF. Es importante resaltar que gracias a la adaptación que posee la gestión deportiva a los cambios culturales y sociales, fue posible re ingeniar y adaptar el proyecto a la situación actual, sabiendo que la verdadera solución esta en el liderazgo, la cooperación he iniciativas de los colaboradores.

Sinca Batocletti, gracias a la adopción de medidas oportunas en sus procesos internos y la preparación de todo su personal en cuanto a los sistemas de trabajo, mediante los manuales y establecimiento de la cultura organizacional, ha logrado trazar un camino más claro hacia sus objetivos, con acciones coordinadas y con propósito, de tal manera que sus colaboradores se sientan parte de los procesos y logros, sus alumnos reciban la calidad en capacitación necesaria y esperada y que los posibles clientes, se sientan con la confianza de parte de la entidad y su responsabilidad hacia la sociedad, sumado al desarrollo del futbol mexicano.

Bibliografía

- Administrativo, D. G. (Enero de 2004). *Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM*. Obtenido de Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion
- Arnoletto, E. J. (Noviembre de 2007). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/333/index.htm>
- Arteaga Basurto, C. (2001). *UNAM*. Obtenido de UNAM: https://www.academia.edu/36047121/Diagnostico_Carlos_Arteaga
- Carranza, D. (2013). *Universidad Autonoma de Nuevo León*. Obtenido de Universidad Autonoma de Nuevo León <http://eprints.uanl.mx/12021/1/MODELO%20DE%20GESTION%20ACTIVIDADES%20FISICAS%20Y%20DEPORTIVAS.pdf>
- Celma, J. (s.f.). *Federeación de Asociaciones de gestores Deportivos de España*. Obtenido de Federeación de Asociaciones de gestores Deportivos de España: <https://www.fagde.org/panel/subido/Liderazgo%20y%20rol%20del%20gestor%20deportivo.pdf>
- Cevidades, M. Á. (2009). *Biblioteca Universitaria, Universidad de Malaga*. Obtenido de Biblioteca Universitaria, Universidad de Malaga: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17678845.pdf>
- ConversusTV. (Junio de 3 de 2016). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=hfvr521xmi0&frags=pl>
- Creativo, P. (19 de Octubre de 2018). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=qxytpDtTzyo&frags=pl>
- CUCEA, U. (27 de Marzo de 2015). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8&frags>
- Dacaro Santiago, L. A., & Soriano Hernandez, J. G. (Abril de 2014). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <https://www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html>

- Deportes, E. (27 de Marzo de 2017). *Blog EFAD*. Obtenido de Blog EFAD: Deportes, E. (27 de Marzo de 2017). *EFADEPORTE*. Obtenido de EFADEPORTE:
[https://www.efadeporte.com/blog/instalaciones-deportivas/gestion-deportiva-claves#:~:text=%20B%C3%A1sicamente%20encontramos%20tres%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20deportiva%3A,que%20une%20gesti%C3%B3n%20directa%20e%20indirecta.%20More%20DestinoNegocio.\(2016\).DestinoNegocio.Obtenido%20de%20DestinoNegocio:%20https://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/equilibrar-gestion-y-liderazgo-un-paso-para-el-exito-empresarial/](https://www.efadeporte.com/blog/instalaciones-deportivas/gestion-deportiva-claves#:~:text=%20B%C3%A1sicamente%20encontramos%20tres%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20deportiva%3A,que%20une%20gesti%C3%B3n%20directa%20e%20indirecta.%20More%20DestinoNegocio.(2016).DestinoNegocio.Obtenido%20de%20DestinoNegocio:%20https://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/equilibrar-gestion-y-liderazgo-un-paso-para-el-exito-empresarial/)
- Diéguez, A. J. (1987). *Planificación*. Argentina: Humanitas.
- ESAN. (14 de Junio de 2016). *esan.edu*. Obtenido de esan.edu: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/>
- Futbol, F. M. (s.f.). *Federacion Mexicana de Futbol*. Obtenido de Federacion Mexicana de Futbol: <https://www.fmf.mx/#/quienes-somos>
- Futbol, F. M. (s.f.). *Liga MX*. Obtenido de Liga MX: <http://ligamx.net/>
- Futbol, F. M. (s.f.). *Sector Amateur*. Obtenido de Sector Amateur: <https://amateur.fmf.mx/#/>
- Futbol, S. (s.f.). *Sobre Futbol*. Obtenido de Sobre Futbol:
- Gomez Tafolla, A., Mudian Gómez, J. J., & Calabuig Moreno, F. (2004). *Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Obtenido de Asociación Española de Ciencias del Deporte: <https://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04%20val/pdf/C105.pdf>
- Hayala, A. M. (2018). *Lifender.com*. Obtenido de Lifender.com:
https://www.lifeder.com/administracion-deportiva/#Tipos_de_administracion_deportiva
- Jinga, G. (2015). *Academia de Sttudii Economice Din Bucuresti*. Obtenido de Academia de Sttudii Economice Din Bucuresti: <http://www.conferintedefs.ase.ro/2015/pdf/03%20Sport%20Management%20and%20Marketing/22%20Jinga%20gheorghe.pdf>
- Lepatru. (11 de Abril de 2018). *Youtube*. Obtenido de Youtube:
https://www.youtube.com/watch?v=xfxWFP_HxtE&frags=
- Mancha, U. d.-L. (25 de Abril de 2016). *Youtube*. Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=hFaiO-8Hun8&frags=pl%2Cwn>
- Mestre, J. A. (2010). *La Gestión en el Deporte*. Sevilla: Wanceulen.

Meza, A. (s.f.). *Infosol*. Obtenido de Infosol:

https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.XcOelW5Fzv8

Moises, M. (27 de Septiembre de 2018). *Youtube*. Obtenido de Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=5fM4KbNjTeU&frags=>

Molina Garcia, J., & Castillo Fernandez, I. (2009). *Universitat de València*. Obtenido de Universitat de València:

https://www.uv.es/icastill/documentos/2009.MolinaCastillo09_AF_Dxt.pdf

Orb, M. G. (s.f.). *Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile*. Obtenido de Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile :

http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf

Puebla, A. S. (2020). *Auditoria Superior de Estado de Puebla*. Obtenido de Auditoria Superior de Estado de Puebla: <https://auditoriapuebla.gob.mx/conocenos/sistemas-de-gestion>

Quirós, A. (05 de Abril de 2017). *Consultores Deportivos*. Obtenido de Consultores Deportivos:

<http://consultoresdeportivos.com/el-analisis-foda-y-las-organizaciones-deportivas/>

Quispe,daca J., & Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva. *Journal of Economics, Finance Administrative Science*, 29-59.

Rettschlag, D. S. (2008). *Redaly*. Obtenido de Redaly:

<http://www.redalyc.org/pdf/1630/163028253002.pdf>

Rodríguez, A. (24 de Febrero de 2014). *UTEL Blog Universidad*. Obtenido de UTEL Blog

Universidad: <https://www.utel.edu.mx/blog/menu-profesional/division-de-extension-academica/que-es-la-gestion-deportiva/>

School, U. M. (2018). *Unisport Management School*. Obtenido de Unisport Management School:

<https://unisport.es/gestion-toma-decisiones-club/>

Triado, J. (Octubre de 2003). *Researchgate*. Obtenido de Researchgate:

https://www.researchgate.net/publication/260083351_EL_MARKETING_EN_LA_GESTION_DEPORTIVA

Vega, U. I. (10 de Octubre de 2018). *Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. Obtenido de

Universidad Inca Garcilaso de la Vega: <https://www.uigv.edu.pe/wp/>

- Hernández, R. A. (2020). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Normalización, O. I. (2015). *Online Browsing Platform*. Obtenido de Online Browsing Platform: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Gestión, C. E. (2020). *Club Excelencia en Gestión*. Obtenido de Club Excelencia en Gestión: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>
- Calidad, I. p. (2022). *Instituto para el Fomento a la Calidad*. Obtenido de Instituto para el Fomento a la Calidad: <https://ifc.org.mx/modelo-nacional-de-transformacion-organizacional/>

Anexo A. Diagnostico. Sinca Batocletti

- a) Objetivo del diagnóstico: Identificar todas aquellas problemáticas en los procedimientos y actividades derivadas del inicio de operaciones que minimizan el desempeño y funcionamiento de la entidad que presenta servicios de formación deportiva, Sinca Batocletti, de tal modo que al canalizar la información, se propongan soluciones viables y efectivas en las áreas correspondientes.
- b) Selección de Criterios de Mejora:

CRITERIO	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	INFRAESTRUCTURA	CAPITAL HUMANO	LIDERAZGO	RESPONSABILIDAD SOCIAL	CLIENTES
EXPLICACIÓN DE LA RAZON DE SU ELECCIÓN	La filosofía institucional como base de la estructura organizacional, direcciona las acciones de la entidad y es importante tenerla para fijar, y tener sustento de donde construir los objetivos y las estrategias organizacionales. Es importante que el personal la tenga identificada.	En entidades deportivas es indispensable contar con las áreas suficientes para desempeñar las actividades eficientemente, por lo que es importante identificar el estado de la infraestructura de la entidad en cuanto tamaño, mantenimiento, aclimatación, etc.	Los recursos humanos, sus capacidades, aptitudes y motivaciones son de gran importancia para adaptarlas a las necesidades de cada área de la entidad. Es importante identificar todo esto en el personal y si va acorde con tales necesidades.	El liderazgo genera iniciativas dirigidas a la mejora en diferentes aspectos de la entidad. Identificar a personas con estas cualidades y aplicarlas en áreas donde se necesita, generará valor agregado internamente.	El impacto de las actividades propuestas sobre las necesidades sociales como prioridad de la entidad, será una clave para el éxito, además se acoplará a las tendencias sociales actuales. Atender la responsabilidad social tiende a ser una ventaja competitiva.	Identificar la relación empresa cliente en cuanto fidelidad, opinión sobre el servicio, recomendaciones y satisfacción de las necesidades, es un estándar efectivo sobre el desempeño de la entidad en cuanto a los servicios ofertados.

Matriz de diagnóstico por niveles de aplicación

¿Se identifica algún modelo de gestión en la organización que presta servicios en actividades físicas o deportivas? Explica lo que tú ves		Explica cual modelo de gestión identificas y explica la situación real que vez en la organización que trabajas				
		Sinca Batocletti, no cuenta con un modelo de gestión sistemático para realizar sus actividades, sino que usan técnicas de administración general para tomar el control del área. Con ello permiten el funcionamiento regular de la entidad.				
NIVELES DEL DIAGNOSTICO	¿Que aplica?	Explica cual método o procedimiento aplica en cada criterio que seleccionaste y de no ser así que sugieres				
		FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	INFRAESTRUCTURA	CAPITAL HUMANO	LIDERAZGO	CLIENTES
Nivel # 1 (identificación)	La organización cuenta con un método o procedimiento establecido que se preocupe por el desarrollo de este criterio	Sinca no cuenta con una filosofía organizacional establecida, pero pretende construirla durante la marcha.	Sinca cuenta con la infraestructura suficiente y en condiciones para cumplir satisfactoriamente sus servicios. Proporcionada por terceros.	Sinca presenta deficiencias respecto al manejo de los recursos humanos. No cuenta con un área específica que se responsabilice de esto.	Sinca se forma de tres socios que asumen el liderazgo sobre diferentes actividades, pero no es organizadamente.	Sinca cuenta con personal encargado de dar atención a este indicador.
Nivel # 2	¿Existe una forma de medir o controlar este criterio? De ser así menciona los indicadores y si no cuales propones tu	No existe un indicador que mida este criterio.	El indicador para medir la capacidad de la infraestructura es de 30 personas por grupo de capacitación, en el que se desarrollen los servicios con calidad. Y no hay límite en la inscripción a módulos.	No existe un control de personal respecto a la asignación de responsabilidades conforme a sus habilidades. Se propone asignar estratégicamente las áreas para un mejor desempeño.	Este indicador se mide sobre la opinión de los colaboradores respecto de sus superiores.	Este criterio puede ser medido por encuestas de satisfacción de los clientes, así como por la promoción de persona a persona.
Nivel # 3	¿Se realiza de manera sistemática? Menciona los periodos o frecuencias con que se realizan	Este es un criterio que se realiza una vez al inicio de operaciones de la entidad.	Se realiza al inicio de modulo y ciclo escolar, dependiendo de la calendarización.	No se registran periodo para este criterio.	Actualmente este indicador no se evalúa.	Se realiza en el día a día mediante la atención personalizada.
Nivel # 4	Existen procedimientos de mejora continua nombra cuales y si no cuales propones	La filosofía es plasmar las metas y objetivos de la entidad que representan el propósito general de las operaciones. Son la misión y la visión.	Se sugiere crear división de grupos por turnos para no crear saturación en las instalaciones.	Se propone crear un manual organizacional para la especificación de roles.	Existe mejora continua en medida que hay adaptación a las actividades y procedimientos asignados.	Al momento no, pero se pretende crear métodos de comunicación más eficiente y basada en el uso de la tecnología.
Nivel # 5	Consideras que la organización a la que realizaste el diagnostico evoluciona Explica ¿en qué forma o cómo?	Evoluciona en medida que adapta su capacidad laborar a los requisitos y exigencias de los mercados para entidades nuevas.	Evoluciona al considerar hacerse de sus instalaciones propias, o de un convenio que asegure certidumbre.	Evoluciona lentamente, pero puede intensificar su desempeño con una mejor estrategia sobre el personal.	Evoluciona porque muestra interés en establecer niveles de mando.	Evoluciona por la adaptación a los medios de comunicación actuales.

c) Técnica de diagnóstico para la gestión: Entrevista y Observación:

La entrevista como técnica de diagnóstico, se formula un cuestionario de preguntas que sirven como base y apoyo del entrevistador. Cada color representa un tipo de respuesta para la interpretación.

1. ¿Cuántos empleados colaboran con la entidad?
2. ¿El empleado es elegido en base a su perfil de trabajo? Si/no
3. ¿Cada empleado conoce y tiene por escrito sus actividades y responsabilidades a desarrollar? Si/no
4. ¿Existe jerarquización o niveles de mando en el área? Si/no
5. ¿Hay jornadas laborales establecidas por turnos y cómo es el control de entrada y salida? Si/no
6. ¿Existe control documental de usuarios del servicio? Si/no
7. ¿Qué medios de comunicación interna y externa utilizan? Abierta
8. ¿Cómo se registran las asistencias a la capacitación? Abierta
9. ¿Qué medio usan para el control de pagos de servicio? Abierta
10. ¿Te sientes familiarizado con la cultura organizacional? Si/no
11. ¿Consideras que las instalaciones son lo suficientemente amplias para un servicio de calidad que cubre la demanda? Si/no
12. ¿Cuántos tipos de servicios presta la entidad?
13. ¿Cuentan con los recursos materiales y humanos suficientes para cubrir la demanda? Si/no
14. ¿Existe código de ética en relación cliente empresa? Si/no
15. ¿Son eficientes los medios de comunicación interna usan para presentar problemáticas y posibles soluciones? Si/no
16. ¿Cuántos líderes consideras que hay en la entidad?
17. ¿Cómo se toma una decisión? Abierta
18. ¿Conocen el objetivo principal de la organización al presentar sus servicios? Si/no
19. ¿Conocen la misión, la visión y los valores de la entidad? Si/no
20. ¿Existen proyectos dirigidos al impacto social deportivo? Si/no
21. ¿De qué manera sus servicios mejoran la sociedad? Abierta
22. ¿Cómo consideras la entidad frente a la competencia? Abierta
23. ¿A qué nivel socioeconómico está dirigido su servicio? Abierta
24. ¿Quién tiene acceso a sus servicios? Abierta
25. ¿Qué medios de promoción y publicidad utilizan? Abierta
26. ¿Existen alianzas con marcas o terceros a la entidad? Si/no
27. ¿Cómo consideras el desempeño de la entidad? Abierta

Diagnóstico

¿Cómo?	¿Dónde?	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Por qué?
En la revisión	De la estructura organizacional	No existen niveles de mando o jerarquización,	Para la toma de decisiones	No se ha elaborado el organigrama de la entidad.
En la revisión	De la filosofía institucional	No se ha determinado por escrito la misión, visión, valores y objetivos de la entidad	Para familiarizarse con los objetivos de la entidad	Recién se iniciaron operaciones por la entidad.
En la trasmisión	De datos e información con personal y cliente	No hay entendimiento	Para comunicar interna y externamente	Falta de un método formal
En la coordinación	Del capital humano	No hay control de jornadas laborales	Para realizar las actividades	Falta de un método formal y establecido.
En la practica	Del liderazgo	Hace falta creatividad e iniciativa	Para la toma de decisiones	La falta de libertad de acción.

En las problemáticas encontradas, se refleja en el esquema anterior, las más relevante y de mayor impacto en cada uno de los criterios o áreas.

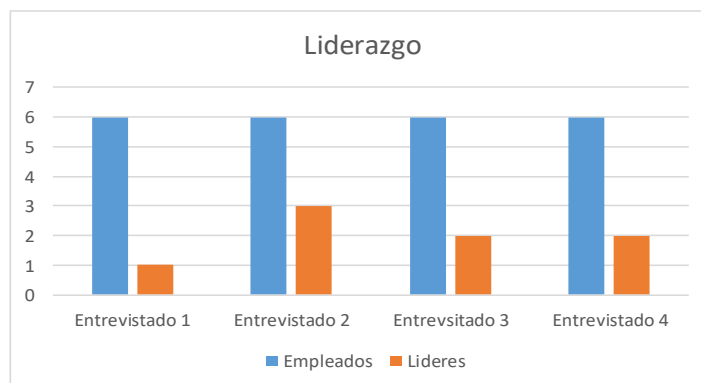
1. En la revisión de la filosofía institucional no se ha determinado por escrito los objetivos, la misión y visión, para la familiarización e identificación por parte del personal con esta, debido al reciente inicio de operaciones de la entidad.
2. En la revisión de la estructura organizacional no existen niveles de mando para la toma de decisiones porque no se ha elaborado el organigrama de la entidad.
3. En la trasmisión y manejo de datos e información entre personal y clientes, no hay entendimiento para comunicar por un método formal.
4. En la coordinación del capital humano no hay control de jornadas laborales para realizar las actividades por la falta de un método establecido.
5. En la práctica del liderazgo hace falta creatividad e iniciativa para la toma de decisiones porque falta libertad de acción.

Exposición de Resultados y Retroalimentación

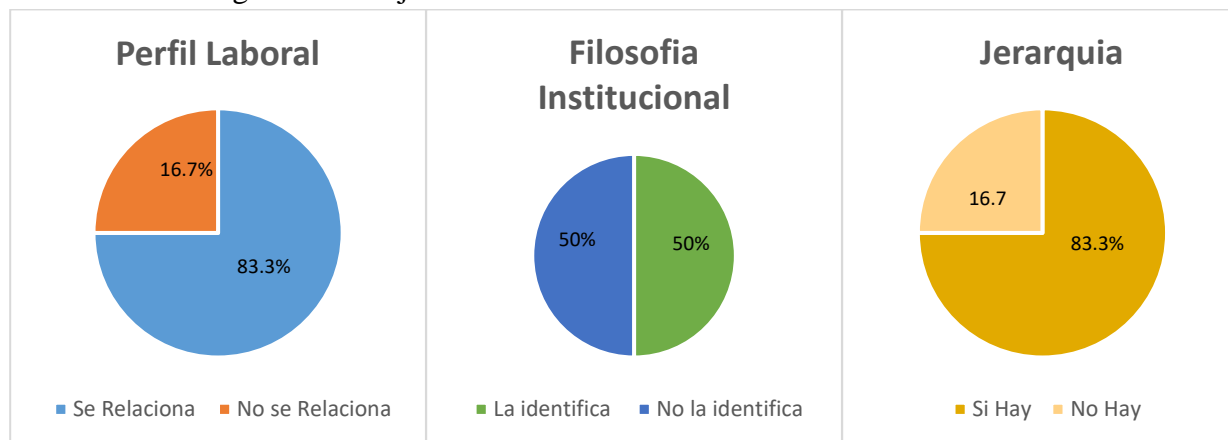
A razón de que la técnica utilizada fue la entrevista y la observación, las respuestas obtenidas son libres y abiertas por parte de cada participante. Para graficar los resultados se utilizaron 3 métodos; Las respuestas cuantitativas y las respuestas porcentuales.

En este grafico se muestra el número de empleados que colaboran en la entidad y cuántos de ellos se consideran líderes en sus áreas.

Los resultados muestran que al menos una persona es considerada líder, por lo que se debe mantener y dar promoción por parte de los directivos a ejercer el liderazgo.

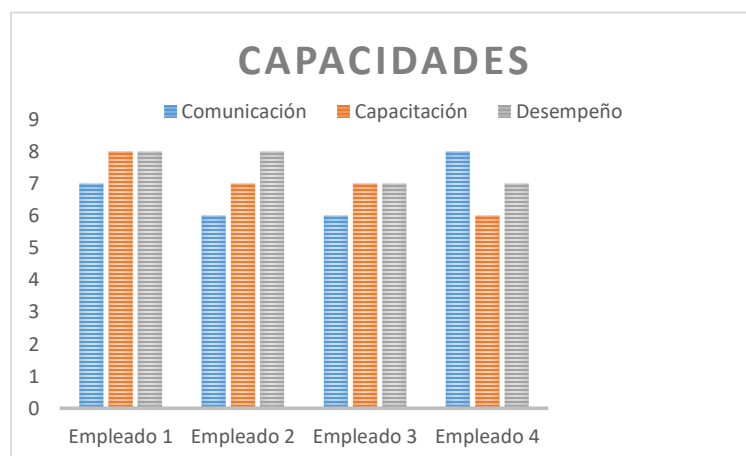


En los siguientes gráficos se muestra el porcentaje de personas que conocen y se familiarizan con su perfil laboral, la filosofía institucional y la jerarquización. Podemos observar que varía mucho la percepción de un con otro, además los porcentajes sobre estos elementos deberían estar más uniformes para llevar un rumbo hacia el logro de los objetivos.



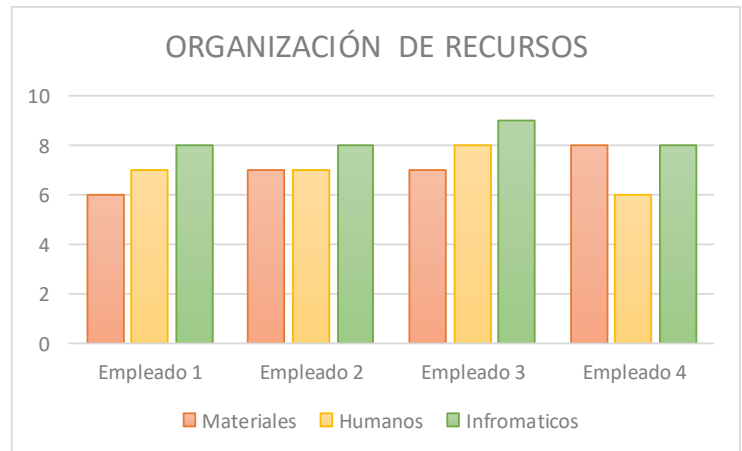
El siguiente grafico muestra la percepción de los empleados en cuanto la comunicación, la capacitación y el desempeño que muestran en sus labores del día a día.

En una ponderación del 1 al 10, se aprecian rangos muy bajos en los tres componentes elegidos, detectando áreas de oportunidad.



Este gráfico muestra la organización de los recursos humanos, materiales e informáticos que los empleados perciben.

Los resultados muestran, mediante una ponderación del 1 al 10, un déficit en dichas áreas, de tal modo que no se aprovecha al máximo con lo que se cuenta.



Retroalimentación

Sinca Batocletti, dentro de los criterios elegidos para realizar el diagnóstico, presenta diversas áreas de oportunidad para la rentabilidad y desempeño continuo y creciente. Los resultados y la interpretación de las técnicas, han permitido identificar aquellas problemáticas y situaciones referentes al capital humano, a la comunicación, el liderazgo, la filosofía institucional, los procedimientos y metodologías toma de decisiones, donde se necesita el accionar estratégico para dar soluciones a corto y mediano plazo, con la finalidad de ofrecer calidad en servicios, mejorar los procedimientos, relaciones internas, aumentar la fidelidad de los clientes, y el contacto con terceros. La mejora continua concierne al total de colaboradores dentro de la entidad, por lo tanto, es debido informar y mantener al tanto de cada hallazgo que responsabilice, tanto en lo individual como grupalmente, se tome consciencia y motivación para ejercer de una forma distinta si es el caso.

Anexo B. Manual Organización. Sinca Batocletti



Manual Organizacional

Sistema Nacional de Capacitación

Campus Monterrey



ADMINISTRACION GENERAL
SINCA BATOCLETTI

Sonia Vázquez Montiel

Jesús Elizondo Dueñas

Mayo de 2020

Elaboró

Aprobó

Fecha

Índice

I.	Introducción.....	25
II.	Misión.....	26
III.	Visión.....	26
IV.	Objetivos.....	26
V.	Organigrama.....	27
VI.	Funciones de Puestos.....	28
VII.	Bibliografía.....	30

I. Introducción

El presente manual de organización del Sistema Nacional de Capacitación Campus Monterrey, es de observancia general, como instrumento de información y de consulta.

Funciona como medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicación de funciones.

En Julio de 2019, Sinca Batocletti, se ha integrado y asociado como una nueva entidad que presta servicios de formación deportivos dentro del Sistema de Capacitación (SNC) de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF), formando parte de un gran sistema de desarrollo del fútbol mexicano en una plataforma de máxima autoridad y de categoría mundial como lo es la FMF, y formando parte de uno de sus 9 campus en la República Mexicana, para capacitar prospectos a Directores Técnicos, Preparadores Físicos y Árbitros en el ámbito profesional y amateur.

La Federación Mexicana de Fútbol (FMF) pone a disposición el Sistema Nacional de Capacitación (SNC) que este a su vez ofrece formación académica y práctica para niños, jóvenes y adultos, teniendo como propósito impulsar una mejora continua en el fútbol mexicano y con ello la contribución mundial.

En Monterrey se presenta una nueva administración del centro de formación, con nombre constitucional Sinca Batocletti, la cual tiene un reto en conocimiento y creación de experiencia para el éxito de los programas que impone el SNC.

Como principal propósito en la entidad es desarrollar el control administrativo eficiente sobre el proyecto deportivo y de capacitación, que permita a los alumnos de cada módulo adquirir conocimientos basados en un servicio de calidad y de impacto en cada área de interés. La construcción de este propósito será a cargo del nuevo personal de la administración, mediante el uso de herramientas administrativas, contables, económicas, legales, deportivas, recursos humanos, marketing, entre otras.

Como capacitación, familiarización y formación de experiencia, la organización solo ofrece uno de los tres cursos de la SNC, esto para ampliar la capacidad de la entidad en temas administrativos para así en Julio de 2020 soportar los tres cursos de SNC.

Para poder contribuir al constante crecimiento del desarrollo del futbol, es necesario establecer una administración basada en un sistema capaz de mejorar todo tipo de procesos y dar solución a problemáticas que surjan en la práctica, recalando que la entidad, por ser nueva en el sistema, aún le hace falta mejorar este elemento de la gestión, es por eso que la creación de un manual de organización es una acción estratégica pertinente para identificar la figura organiza de la entidad.

II. Misión

Ayudar a nuestros clientes a alcanzar los conocimientos mediante la capacitación en los diferentes temas y ramas que se involucran con el futbol mexicano.

III. Visión

Ser el mejor campus a nivel nacional en cuanto a la contribución de conocimiento para el desarrollo del futbol mexicano profesional y amateur.

IV. Objetivos

1. Mantener un servicio de calidad mediante la enseñanza de profesionales destacados en las áreas.
2. Cubrir la demanda de la región en su totalidad.
3. Contribuir a los estándares internacionales con calidad en los actores del futbol en México.
4. Consolidar el desarrollo del futbol mexicano mediante la transparencia y la igualdad de género.

V. Organigrama

Sinca Batocletti Organigrama Estructural

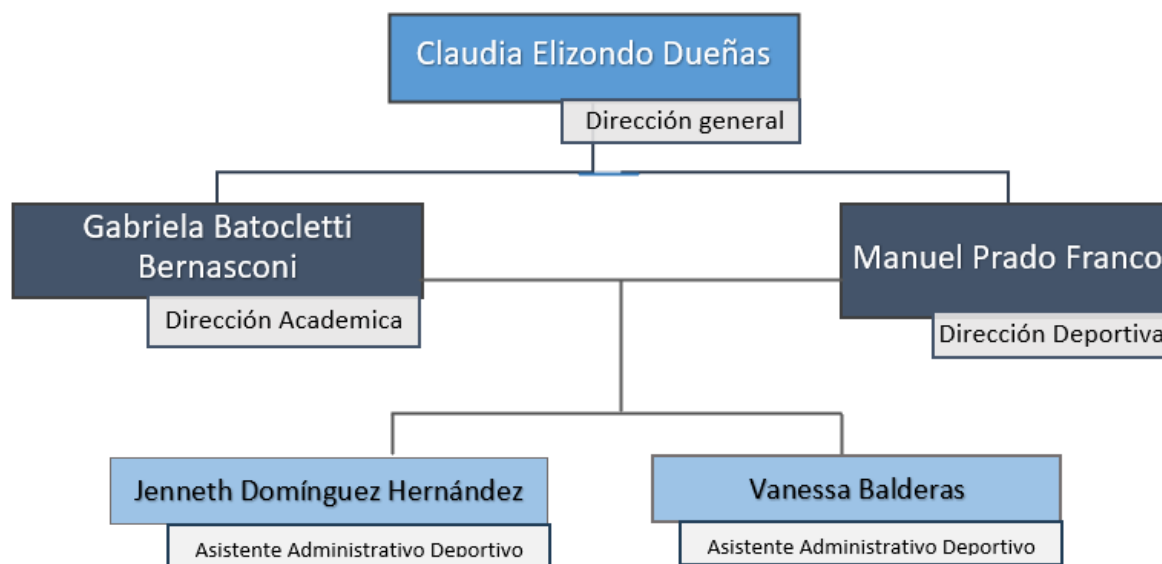


Figura 1. Organigrama. Sinca Batocletti.

Funciones de Puestos

1. Dirección General.

- ❖ Adoptar y coordinar las estrategias de planeación por módulo de aplicación entre FMF y campus Monterrey.
- ❖ Seleccionar al personal docente deportivo para impartir módulos.
- ❖ Determinar procesos de transmisión de información entre departamentos.
- ❖ Asegurar e interceder en la comunicación entre FMF y el campus SNC Mty.
- ❖ Modificar la planeación cuando sea pertinente.
- ❖ Coordinar planes de estudio, calendarios escolares y los establecimientos.
- ❖ Representar a la entidad en eventos relacionados.
- ❖ Firma y autorizar todo tipo de decisiones pertinentes.
- ❖ Crear las relaciones públicas externas.
- ❖ Convocar a jefes de área para reuniones y asambleas.
- ❖ Planear y ejecutar las admisiones para cada curso junto a los jefes de departamento.
- ❖ Coordinarse con el SNC respecto a lineamientos de los servicios a la comunidad.

1.1 Dirección Académica

- Coordinar en conjunto con las direcciones las estrategias de promoción de los cursos y del campus.
- Calendarizar y dar promoción para los ciclos escolares.
- Organizar los grupos de estudio, en días y horarios para los alumnos.
- Contratar al personal docente necesario para cada curso en coordinación con la dirección deportiva.
- Coordinar la asignación de instalaciones para cada curso y cada módulo.
- Adquirir material y útiles didácticos para docentes.
- Evaluar periódicamente el buen desempeño de los docentes para el buen aprendizaje de los alumnos.
- Autorización para pagos de sueldos y salarios de docentes y personal administrativo.

1.1.1 Asistente Académico-Administrativo

- Petición y recolección de documentos personales y académicos requeridos para inscripción y para la expedición de cédulas y certificaciones.
- Registro digital de archivos y documentos.
- Manejo de correo electrónico y medios de comunicación entre personal y alumnos.
- Seguimiento académico de alumnos.
- Informar calendarización a alumnos y docentes.
- Asegurarse de que los salones estén en perfecto estado para impartir las clases teóricas.
- Poner a disposición el material didáctico para los docentes.
- Asegurarse de la disponibilidad de las instalaciones en los horarios correspondientes.
- Recibir quejas y sugerencias de los usuarios y docentes.
- Realizar pago de sueldos y/o salarios a docentes y personal administrativo.

1.2 Dirección Deportiva

- Conseguir los convenios pertinentes para contar con las instalaciones deportivas y aulas para aprendizaje teórico.
- Coordinar docentes para impartición de asignaturas en conjunto con la dirección académica.
- Coordinación de instalaciones para clases prácticas y/o en cancha.
- Manejo de recursos dirigidos al material deportivo.
- Adquisición de material deportivo para docentes que lo requieran.
- Promoción deportiva de la entidad en coordinación con la dirección académica.
- Creación de relaciones públicas y externas a beneficio de la entidad.

1.2.1 Asistente Deportivo-Administrativo

- Control de bitácoras de asistencia de docentes.
- Proporcionar el material deportivo a los docentes que lo requieran.
- Mantener el material deportivo en perfectas condiciones y disponible para el uso.

- Seguimiento y control de a pagos de mensualidades y el su registro digital.
- Facturación para alumnos que lo requieran.
- Manejo de sistemas y plataformas del SNC para captura de la situación académica y el pago de mensualidades por alumno.
- Atención directa a alumnos y posibles prospectos al curso.

1.3 Practicante (en caso de haber)

- ❖ Estudio de las áreas de oportunidad de la entidad.
- ❖ Elaboración de formatos electrónicos de control interno.
- ❖ Manejo de correo electrónico informativo.
- ❖ Asistencia con tareas de la dirección académica y deportiva.
- ❖ Apoyo en las prácticas deportivas en cancha.
- ❖ Asistencia en la elaboración de los proyectos finales deportivos por modulo.
- ❖ Apoyo en las tareas de las administraciones generales.
- ❖ Comunicar las áreas de mejora pertinentes a corto y largo plazo.

VI. Bibliografía

Guía para la Elaboración de Manuales de Organización, Secretaria de la Contraloría General, abril de 2003.

Página del Sistema Nacional de Capacitación
<https://www.fmf.mx/#/SNC/Portada>

Anexo 3. Matriz FODA. Sinca Batocletti

Figura No 1. Matriz FODA. Elaboración Propia

I N T E R N O D	<p>FORTALEZAS</p> <p>Recursos humanos suficientes y capacitados para llevar a cabo las actividades.</p> <p>Personal docente con trayectoria destacada en los respectivos ámbitos deportivos.</p> <p>Instalaciones deportivas suficientes y en condiciones adecuadas para realizar las actividades en cancha de manera óptima.</p> <p>Recursos materiales deportivos suficientes como herramientas de clase.</p> <p>Socios con experiencia y con relaciones exteriores amplias a beneficio de la entidad.</p> <p>Sistemas y plataformas ya establecido para registro académico, de pagos y de evaluación.</p> <p>Capacitación para soportar la demanda de dos cursos más al establecido.</p> <p>Mejoramiento de servicio de una administración a otras en un periodo récord.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Delegación de actividades de manera no específica dentro del personal.</p> <p>Procesos no establecidos para registro de documentos y/o planeación estratégica de tareas en cada departamento.</p> <p>Presupuesto limitado para herramientas y equipo de oficina.</p> <p>Dependencia de instalaciones de terceros.</p> <p>Apertura limitada a un curso por establecimiento de la nueva administración.</p>
E X T E R N O S	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Ubicación estratégica y de rápido acceso dentro del estado y la región.</p> <p>Demanda alta en la región y en el país sobre la certificación en los cursos.</p> <p>Impulso por las nuevas tendencias a la práctica del deporte lo que genera la aceptación de los programas y cursos.</p> <p>Afiliación a la FMF como única autorizada para ofrecer licencias y certificaciones de este tipo.</p> <p>Procesos jurídicos y normativos poco rigurosos y de cumplimiento sencillo para tener en regla todas las obligaciones con el estado.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Costo de los cursos, para personas con ingresos medios, puede ser una limitante para aquellas personas con intereses en la formación.</p> <p>recién arranque como nueva entidad económica afiliada a la FMF para cambiar las expectativas dejadas por la administración anterior.</p>
	POSITIVOS	NEGATIVOS

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

SONIA VAZAQUEZ MONTIEL

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

Reporte de prácticas: *La gestión deportiva eficaz, como precursor del desarrollo deportivo*

Campo temático: Gestión Deportiva.

Lugar y fecha de nacimiento: Irapuato Guanajuato, 28 de julio de 1996

Lugar de residencia: Metepec, Estado de México.

Procedencia académica: Facultad de Negocios, Universidad De La Salle Bajío

Experiencia Propedéutica: Leadership and Emotional Intelligence, un curso en línea sin crédito autorizado por Indian School of Business y ofrecido a través de Coursera

Experiencia profesional: Futbolista Profesional

E-mail: sonyvm16@gmail.com