

Información Importante

La Universidad Santo Tomás informa que las autoras han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a sus autoras.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**Propuesta de Mejoramiento Administrativo de la Secretaria de Recreación y Deporte del
Departamento del Cesar**

**Walter Adrián Arregoces Martínez, Antonio Germán Bolaño Mendoza, Willington
Morales Mojica, Rubén Lizarazo Guaitero, Sonia Milena Soto Zúñiga**

**Proyecto de Investigación para Optar el Título de Especialista en Administración
Deportiva**

Director

Jaime Enrique Osorio Trujillo

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División Ciencia de la Salud

Facultad de Cultura Física

Especialización en Administración Deportiva

2016

CONTENIDO

1	Planteamiento del Problema	8
1.1	Problema de Investigación.....	8
1.2	Objetivo General	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificación.....	11
2	Marco Referencial.....	13
2.1	Marco Teórico	13
2.1.1	Estrategias.....	13
2.1.2	Planificación Estratégica	14
2.1.3	Direccionamiento Estratégico	14
2.1.4	Análisis DOFA	16
2.2	Marco Conceptual.....	17
2.2.1	Administración	17
2.2.2	Desarrollo Organizacional	18
2.2.3	Cultura Organizacional.....	19
2.2.4	Clima Organizacional.....	19
2.2.5	Cambio Organizacional	19
2.2.6	Proceso Administrativo.....	20
2.2.7	Administración Deportiva	20
2.2.8	Principios Básicos de la Gestión Deportiva	21
2.2.9	La Recreación	25
2.2.10	El aprovechamiento del tiempo libre.....	25
2.2.11	La Educación Extraescolar.....	25
2.2.12	El Deporte	26
2.3	Marco Legal.....	26
3	Metodología Aplicada	28
3.1	Diseño Metodológico	28
3.2	Tipo de Investigación	28
3.3	Población Objetivo	28
3.4	Muestra.....	28
4	Desarrollo de la Investigación.....	29

4.1	Planeación estrategica	29
4.1.1	Análisis, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (DOFA)	29
4.1.2	Misión.....	32
4.1.3	Visión.....	33
4.1.4	Política de Calidad Propuesto	34
4.1.5	Valores corporativos Propuestos	34
4.1.6	Estrategias.....	35
4.1.7	Planes de acción.....	36
4.2	Realizar el manual de funciones y responsabilidades de la secretaria de la recreación y deportes del departamento del cesar con la finalidad de contar con el personal idóneo y competente para ocupar los cargos o realizar los procedimientos establecidos	37
4.2.1	Propuesta Manual de Funciones (Anexo 1)	37
4.3	Establecer el procedimiento de distribución, seguimiento y control financieros con la finalidad de asignar los recursos a los entes de forma equitativa.....	40
4.3.1	Propuesta Protocolo Financiero (Anexo 2)	40
5	Informe de resultados.....	42
5.1	Descripción de la situación actual de la secretaria de recreación y deportes.....	42
5.2	Descripción de cargos	43
5.2.1	Secretaria de recreación y deportes	44
5.2.2	Secretaria	44
5.2.3	Director Deportivo	44
5.2.4	Metodólogo.....	45
5.2.5	Asesor Jurídico	45
6	Conclusiones y recomendaciones.....	46
6.1	Conclusiones	46
6.2	Recomendaciones	46
	Referencias Bibliográficas	47

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de la administración deportiva en este caso específico a la gestión administrativa de la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar encargada del manejo y dirección del deporte, la recreación, la actividad física, y el aprovechamiento del tiempo libre, elementos que son esenciales en la formación integral y en la formación de hábitos de vida saludables en la sociedad Cesareense.

Esta investigación tiene como objetivo principal realizar una propuesta de mejoramiento administrativo en la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar, a través de la optimización de procesos que son importantes para el funcionamiento de esta entidad deportiva de carácter departamental, procesos tales como la realización del manual de funcionamiento para crear el perfil idóneo de trabajadores en este ente, realizar un protocolo financiero y de control del mismo para distribuir de forma equitativa los recursos a las ligas deportivas departamentales y por último una mejora en su direccionamiento estratégico.

El tema de estudio se realizó de acuerdo a una problemática cuyos resultados se manifiestan en bajos logros deportivos, carencia de escenarios deportivos y la falta de innovación de los programas ofertados, lo que conlleva a un desconocimiento de la gestión administrativa en este importante organismo deportivo cuyas causas se reflejan en malos manejos de los recursos humanos, mala distribución de los recursos financieros, y desconocimiento acerca del direccionamiento estratégico de la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar.

Por medio de esta investigación pretendemos dar solución a la práctica de algunos procesos administrativos en la gestión y administración de las actividades deportivas, recreativas, y lúdicas de la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar.

La propuesta se desarrolla por medio de tres aspectos estructurales de la administración en la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar, de la siguiente manera:

La realización de un manual de funciones y responsabilidad cuyo fin es crear el perfil idóneo para desempeñar cargos con competencia deportiva, aquí utilizamos una metodología para la recolección de información que consiste en dos fases, para analizar, realizar seguimiento, evaluar, corregir la información recolectada.

Seguidamente, la realización de un protocolo financiero cuyo fin es crear un proceso que nos permita mejorar las finanzas y a su vez permitir el control y seguimiento de estas, en la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar, aquí igualmente la metodología de recolección de la información consistió en dos fases, para analizar, realizar seguimiento, evaluar, corregir la información recolectada.

Finalmente el mejoramiento del direccionamiento estratégico cuya finalidad es crear conciencia de la importancia de estos lineamientos en la secretaría de recreación y deportes del departamento

del cesar, utilizamos igualmente una metodología en dos fases para analizar, realizar, evaluar, corregir, comparar y sugerir los elementos como; Visión, Misión, Política de Calidad, Valores y estructura organizacional.

Este estudio respaldará los procesos de administración de los entes deportivos municipales, entes deportivos departamentales, organizaciones deportivas de carácter público y privado en el departamento del cesar, así mismo favorecerá los procesos de administración deportiva de la región Caribe.

1 Planteamiento del Problema

1.1 Problema de Investigación

La administración en todas sus técnicas y niveles son el medio de cambio y desarrollo de las empresas y las instituciones, con ella se forman y transforman los procedimientos tanto internos como externos, creando un entorno socio-económico que gira alrededor de su aplicación; por ello uno de los objetivos principales de una empresa es la gestión administrativa de sus administradores. Sin embargo cuando dentro del proceso administrativo, uno de sus componentes administrativos falla, entonces nos hallamos con situaciones problemáticas, que tienen que solucionarse de forma adecuada.

Los bajos logros deportivos de nuestras selecciones representativas departamentales en los XIX juegos deportivos Nacionales y Paranales 2012, (Coldeportes, 2012) donde la delegación del Cesar participó, alcanzando la posición 20 en el cuadro de medallero, entre 27 departamentos, y en los recientes XX juegos deportivos Nacionales y Paranales 2015, (Coldeportes, 2015), donde nuestra delegación participo alcanzando la posición 19 en el cuadro de clasificación y medallero general del torneo, entre 27 departamentos participantes, los juegos deportivos Nacionales son el máximo certamen del deporte de alto rendimiento en Colombia en donde los departamentos entrenan a sus deportistas para obtener una buena representación y buscar hegemonía deportiva en el país.

En los últimos dos años, el Cesar no cuenta con escenarios deportivos para la práctica de algunos deportes que nos representan a nivel de competencias de alto rendimiento tal es el caso de atletismo, la pista atlética es un escenario fundamental en el entrenamiento y práctica de este deporte, ya que sus especificaciones adecuadas en sus estructuras, permiten que los atletas desarrollen una técnica y táctica depurada necesarias en el rendimiento y consecución de resultados y altos logros en este deporte. (Según publicación diario el pilón edición 30 de julio de 2015) el atletismo no tiene escenario para su práctica, igualmente el ciclismo necesita de un velódromo para que los ciclistas se acomoden a la técnica y la táctica que se requiere para competir. (Según publicación diario el pilón edición 03 de febrero de 2015) los ciclistas no tienen escenario deportivo para su práctica y competencia, de la misma manera el tiro con arco no cuenta con un corredor de lanzamiento para que sus deportistas mejoren su técnica y por obtengan mejores resultados y mayor rendimiento en este deporte. (según publicación diario el pilón edición 26 de marzo de 2014), y otros escenarios son inadecuados para entrenar el deporte de alto rendimiento, como boxeo (según publicación diario el pilón edición 11 de septiembre de 2014) entre otros, lo que dificulta la consecución de resultados deportivos de nuestra selecciones representativas ya que las pistas, campos, y canchas deportivas son esenciales en el manejo de la técnica y táctica del deportista.

Actualmente los programas y proyectos desarrollados en la secretaría de recreación y deportes no son innovadores, debido a la réplica constante en el macroproyecto presentado a la oficina de planeación departamental, para ser tenido en cuenta en el presupuesto que se le asigna a la secretaría por parte de la gobernación, donde se cambia el nombre del proyecto cada año y se ajusta la parte financiera, lo demás se propone y desarrolla de la misma forma (Banco de Proyecto Oficina Asesora de Planeación de la Gobernación).

Todo esto influye en el seno de la gestión administrativa de la secretaria de recreación y deportes del departamento del Cesar, poniendo de manifiesto una problemática con relación a un bajo conocimiento de su proceso administrativo.

Las causas de esta problemática están relacionadas con malos manejos de los recursos humanos, al escoger mal perfil del empleado, (Contratos entre contratistas y la gobernación del Cesar) debido a esta debilidad algunos procesos fallan al no contar con una guía de funciones que permitan tener claridad en el perfil y la idoneidad en la competencia necesaria para ocupar un cargo o realizar un procedimiento en la secretaría de recreación y deportes del Cesar.

La mala distribución de los recursos financieros a los organismos deportivos departamentales (Convenios ligas deportivas y gobernación), para determinar esta afirmación se tuvo en cuenta los siguientes indicadores: Asignación de altos recursos a ligas deportivas que nunca han dado resultado deportivo, Asignación de altos recursos a ligas deportivas con pocos deportistas, Asignación de altos recursos a ligas deportivas que no masifican y no promueven el deporte en el departamento. Esta deficiencia permite que se les estipule recursos a los entes deportivos del departamento de forma inequitativa, ya que unos se ven más beneficiados que otros debido a que no existe una planificación en la asignación de dichos recursos, que permita direccionar, ejecutar y evaluar eficazmente este procedimiento.

La poca importancia en la aplicación del direccionamiento estratégico de la gestión administrativa, cuya falencia no permite la proyección de la secretaria a mediano y largo plazo, trabajar sobre objetivos y sobre todo determinar quiénes somos realmente y para que existimos.

1.2 Objetivo General

- Establecer las actividades claves para el manejo de la administración de la secretaria de la recreación y deportes del cesar con el propósito de mejorar la selección del personal, el manejo financiero y la proyección estratégica de la entidad.

1.3 Objetivos Específicos

- Estipular Misión, Visión, Objetivos, Valores, Organigrama y Políticas de calidad de la secretaría de recreación y deportes del cesar con el objeto de mejorar su direccionamiento estratégico.
- Realizar el manual de funciones y responsabilidades de la secretaria de la recreación y deportes del cesar con la finalidad de contar con el personal idóneo y competente para ocupar los cargos o realizar los procedimientos establecidos
- Establecer el procedimiento de distribución, seguimiento y control financieros con la finalidad de asignar los recursos a los entes de forma equitativa.

1.4 Justificación

Debido al poco conocimiento en el campo de la administración en la dirección de la secretaria de recreación y deportes del departamento, producto de la selección inadecuada de personas que no cumplen con el perfil profesional, para asumir la gestión y administración en el área de la competencia deportiva, y en consecuencia, se presentan malos manejos de los recursos humanos, al escoger mal perfil del empleado, mala distribución de los recursos financieros a los organismos deportivos departamental, y la falta de conocimiento en el direccionamiento estratégico de la gestión administrativa, razones por la cual, a través de esta investigación se hace

necesario realizar una propuesta que permita avanzar en el proceso administrativo en este organismo .

Con esta investigación pretendemos establecer las actividades donde se determinen los factores de éxito en el manejo de la administración de este organismo y así de esta manera mejorar el proceso de gestión administrativa de la secretaria de recreación y deportes del cesar.

Este estudio se realiza para conocer y determinar los factores que se llevan a cabo para el buen manejo del talento humano, el recurso financiero y el direccionamiento estratégico de la secretaría de recreación y deportes creando una propuesta que a futuro se pueda implementar en este ente deportivo, y para esto se propondrá la construcción de manuales que puedan servir de referencia como solución a la mejora de la gestión de dicha secretaría. Igualmente la propuesta permite establecer una dirección estratégica adecuada, que permita a los secretarios orientar con una visión, misión, valores, objetivo claros y acordes a la realidad de la secretaría.

Nuestra propuesta de estudio favorecerá la gestión administrativa ya que será un modelo que permite acreditar estándares de calidad y control en la prestación de nuestros servicios, crear guías de funciones y procedimientos administrativos.

2 Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

Como ya se ha indicado, se procura abordar de una forma muy específica y centrada el tema de la administración deportiva, orientándose principalmente en la perspectiva, proyecto y futuro de ésta en el departamento del cesar y la región caribe, no obstante, es pertinente inicialmente dejar unos conceptos claros y trazar los lineamientos elementales en cuanto a teorías que van a ser útiles para llegar al problema planteado. De esta manera, a continuación se muestra un marco teórico inicial que servirá como base para las siguientes etapas del trabajo y como guía para razonar de manera pertinente. En primera instancia, se procura mejorar el direccionamiento estratégico de la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar, pero previo a este concepto se hablará de algunas definiciones tales como estrategias y planificación estratégica que nos facilitarán entender con mayor claridad parte del objeto de estudio.

2.1.1 Estrategias

Serna, (2008, p.73) Afirma que “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Luego, las estrategias nos facultan para especificar y establecer los proyectos estratégicos, y para concebir realmente los objetivos estratégicos.

2.1.2 Planificación Estratégica

“Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”

Este procedimiento radica esencialmente en dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la actividad?, ¿Dónde estamos?, ¿Adónde se quiere llegar?, ¿Cómo llegar?

2.1.3 Direccionamiento Estratégico

Las estructuras empresariales para desarrollarse, producir beneficios y continuar en el mercado deben asumir claramente quienes son, hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos de la organización. Al respecto para referir al contenido de Direccionamiento Estratégico y todas sus proporciones a continuación se citan algunas teorías esbozadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez.

2.1.3.1 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e

inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. Humberto Serna Gómez, (1994, p.213)

La visión entonces, deber ser profunda e estimulante, divulgada y difundida por todos, igualmente debe integrar el grupo gerencial de su entorno, debe ser realista y consistente debe indicar la ruta, la dirección de la organización, y de esta manera determinar el presente con su futuro.

2.1.3.2 Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

De acuerdo a esta afirmación, la misión tiene que enunciarse notoriamente, difundirse e igualmente debe conocerse por todos los copartícipes de la organización, esto significa que los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión al igual que las conductas de todos sus miembros (Serna,1994, p.213).

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: • ¿Para qué existe la organización? • ¿Cuál es su negocio? • ¿Cuáles son sus objetivos? • ¿Cuáles son sus clientes? • ¿Cuáles son sus prioridades? • ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? • ¿Cuál es su responsabilidad social?

2.1.3.3 Principios corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión (p.113).

2.1.3.4 Objetivos Corporativos

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas con cuenta la empresa.

Para lograr el cumplimiento y eficacia de los objetivos corporativos será definido en el más alto nivel de la organización teniendo en cuenta el contexto que ofrece el estudio de las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario tener en cuenta el análisis de vulnerabilidad de la institución y que debe ser punto de partida para generar misión, visión, objetivos estratégicos, como referentes del direccionamiento estratégico de organización como lo vimos en este estudio.

2.1.4 Análisis DOFA

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, este método ayuda para determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio, este está diseñado para ayudar al estratega el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades - amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades.

Este análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades, y anticiparse al efecto de sus amenazas

Existen otros puntos de vistas con respecto a los conceptos entre misión y visión, objetivos que nos ayudaran a complementar nuestro marco teórico como se expone a continuación:

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Administración

Autores como Oliveira se refieren a la definición etimológica de la palabra Administración mencionando que “procede del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”.

Wilburg Jiménez Castro, En su libro "Introducción a la teoría administrativa" define: "La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

Koontz quien menciona: “la administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”.

2.2.2 Desarrollo Organizacional

Es uno de los enfoques más recientes de la administración, surge como una respuesta a los continuos cambios en las organizaciones actuales. El desarrollo organizacional se define como una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que implica la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. La creación e implementación de un buen programa de Desarrollo Organizacional es bastante difícil, ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto de la administración tradicional. Un adecuado programa de D.O. debe reunir las siguientes características:

- Es un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- Está relacionado con el propósito de la organización.
- Los resultados se contemplan a largo plazo.
- Las actividades se orientan hacia la acción.
- La dirección está centrada y comprometida con el programa.
- Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
- Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.
- Se trabaja principalmente en grupos.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y tiempo; la implementación de un programa de D.O. es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desalientos, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

2.2.3 Cultura Organizacional

La mejor manera de entender este concepto es a través de la expresión “cultura organizacional es la forma en que se hacen las cosas en una organización”.

La cultura se forma y se arraiga a través de la historia de cada organización y se refleja en la forma habitual de pensar, de actuar, de sentir al interior de dicha empresa. Podríamos afirmar que la cultura tiene que ver con el comportamiento y el desempeño colectivo. Una cultura puede ser fuerte si está arraigada y débil si es maleable. Pero una cultura puede cambiarse de manera fácil o difícil, dependiendo de su arraigamiento.

2.2.4 Clima Organizacional

La cultura organizacional se refleja en las empresas a través del clima o ambiente organizacional. Entendemos que clima organizacional es la atmósfera psicológica que procede de los comportamientos, de la gestión y de las políticas, que se expresa en las interacciones personales, el cual puede ser o no satisfactorio y que se identifica muy especialmente con la “moral” (ánimo, disposición, motivación) de los trabajadores.

2.2.5 Cambio Organizacional

Definir la palabra y el concepto de cambio es un tema bien complejo. Cambiar significa hacer algo de forma diferente, en el contexto organizacional. Es pasar de un estado actual de cosas (situación actual) a un estado previsto planeado (situación ideal) que se considera mejor que la anterior, rompiendo la inercia de la forma de ser y hacer de la organización. Una organización no puede quedarse estática, pues sus estrategias, su cultura, su estructura e incluso sus procesos requieren adaptarse a su entorno cambiante.

Las mismas fuerzas que componen el entorno general y específico, son las mismas fuerzas que motivan, generan e impulsan el cambio. El cambio siempre genera resistencia, pero éste debe hacerse a pesar y por encima de éstas, si las condiciones muestran que ese es el camino. El cambio no es algo estático, como se dijo, y por ello, todo proceso de cambio debe ser planeado y ejecutado de una forma consciente y estructurada.

2.2.6 Proceso Administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

2.2.7 Administración Deportiva

En la administración deportiva, el producto no es un bien palpable, sino la prestación de un servicio establecido, esencialmente, por la actividad física, la Recreación, el deporte, entre otras; que forma parte de la oferta. No hallando tanta literatura acerca del tema tratamos de buscar una definición satisfactoria, que involucre autores que manejen el concepto de forma acertada.

El Comité Olímpico Nacional Italiano (CONI), concibe la gestión deportiva, como “aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo ésta última palabra en el sentido más complejo del término. Es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados.

PackianathanChelladurai, profesor de la Ohio StateUniversity, en la Revista Ludens publicada por la Facultad de Motricidad Humana de Lisboa, entiende la gestión deportiva como: “La coordinación, de recursos, tecnologías, procesos, personal y contingencias situacional para una producción y cambios eficientes en los servicios deportivos”.

Especialización de la administración que se dedica a “aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del término: es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener máximos resultados” (Andes, 2000).

2.2.8 Principios Básicos de la Gestión Deportiva

Para ser un gerente de deportes eficaz, debe usted conocer los grandes principios de la gestión, entender cómo cuadran en el mundo del deporte y aplicarlos a su tipo de organización específico. Volverá sistemáticamente a estos elementos a lo largo de su carrera.

2.2.8.1 Gestión clásica

La gestión clásica está basada fundamentalmente en la creencia según a cual cada gerente debe tener un perfecto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, no sólo a los empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de toda la organización, los miembros afiliados, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas. Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

2.2.8.2 Gestión conductual

La gestión conductual está basada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias.

Un trato humano que combine dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

2.2.8.3 Gestión científica

- La planificación es la definición de metas, objetivos y estrategia.
- La organización es la selección y combinación de acciones adecuadas para llevar a cabo las estrategias de la organización y el diseño de estructuras adecuadas para contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización
- La coordinación significa establecer relaciones entre la gente y los departamentos con el fin de asegurar que cada unidad funcione como un conjunto y garantice la conformidad de sus actividades con las metas y los objetivos de la organización.
- El control es la supervisión necesaria para asegurarse de que las acciones sigan su curso, los planes se lleven a cabo y los errores se corrijan.

La gestión científica recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. La introducción de los ordenadores y los robots ha dado un impulso significativo a operaciones como la fabricación de bienes. Este concepto es

también válido para las federaciones nacionales debidas a la creciente necesidad de proporcionar información demográfica a los patrocinadores, estadísticas técnicas a los medios de comunicación y las aún más sofisticadas estadísticas en línea que requieren las teledifusoras. Para satisfacer esta necesidad, la FIVB, por ejemplo, ha preparado su propio sistema de información VIS (VolleyballInformationSystem) y está desarrollando su base de datos «Demografía del voleibol». Este sistema proporcionará instantáneamente valiosa información a los patrocinadores y contendrá datos sobre la participación en eventos de voleibol y voleibol playa en todos los ámbitos, así como también información sobre las condiciones económicas y sociales de los participantes. Las federaciones de fútbol, hockey sobre hielo y otras federaciones internacionales han realizado estudios similares. Este estilo de gestión es efectivo para llevar a cabo actividades operativas, como son la planificación de eventos deportivos, el control de bienes y servicios, la evaluación de la satisfacción de los empleados y la realización de inventarios. Esta última no sólo está relacionada con el material deportivo y el equipamiento, sino también con el calendario de los eventos tradicionales en los que participan los equipos o deportistas nacionales, tanto en su país como en el extranjero, que consideran que la alta calidad de estos eventos los convierte en productos comercializables.

2.2.8.4 Gestión sistémica

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuanto mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión. Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas. En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes

funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.

2.2.8.5 Gestión coyuntural

Este concepto supone que no existe una manera ideal para conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que caracterizan cada situación particular. Los gerentes encontrarán soluciones adecuadas en función de la situación específica.

2.2.8.6 Gestión en el contexto deportivo

El contexto de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos. Los factores externos, que se encuentran en el mundo exterior, consisten en las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas.

Los factores internos son las condiciones de trabajo internas, así como las actividades administrativas de la organización deportiva. El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan de factores internos como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidades de los empleados, las responsabilidades y la motivación en cuanto a los objetivos de la organización.

De igual importancia son los factores externos, como son la economía mundial, la economía local, la tecnología, la política, la penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades y tendencias de la juventud y el contexto social y cultural de ésta. En un mundo en permanente evolución, cada factor externo es un desafío que puede afectar

profundamente a cualquier organización deportiva. Los gerentes deben aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio si tienen deseos de sobrevivir.

2.2.9 La Recreación

El Artículo 5o. de la ley 181 define la recreación. Como un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

2.2.10 El aprovechamiento del tiempo libre

El Artículo 5o. de la ley 181 lo define como: el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación psicobiológica.

2.2.11 La Educación Extraescolar

Es la que utiliza el tiempo libre, la recreación y el deporte como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes y para la transformación del mundo juvenil con el propósito de que éste incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la Nación. Esta educación complementa la brindada por la familia y la escuela y se realiza por medio de organizaciones, asociaciones o movimientos para la niñez o de la juventud e instituciones sin ánimo de lucro que tengan como objetivo prestar este servicio a las nuevas generaciones.

2.2.12 El Deporte

El Artículo 15. de ley 181 de 1995 define El deporte en general, es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales. (Tomado del libro Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas, Rubén Acosta Hernández Pág. 215 – 219).

2.3 Marco Legal

La secretaría de Recreación y Deportes del departamento fue creada mediante el decreto No 001527 del 25 de noviembre de 2004 con el nombre de Grupo de Fomento para la recreación y el deporte del cesar “FOMDEPORTES” donde se adopta a la estructura de la administración central departamental del Cesar.

Mediante ordenanza 0011 del 5 de diciembre 2006 la asamblea del departamento autoriza modificar la estructura de la planta de la administración central del departamento del cesar, desagregando el Grupo de Fomento para la recreación y el deporte del cesar “FOMDEPORTES” de la secretaria de educación y cultura.

Mediante decreto 000001 de 02 de enero de 2007 decreta crear la secretaria de recreación y deportes del cesar modificando la estructura de la administración central del departamento del cesar.

Que la secretaria de recreación y deportes del cesar se rige a través del marco legal que se expone a continuación:

Ley 181 de Enero 18 de 1995, Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea El Sistema Nacional del Deporte.

3 Metodología Aplicada

3.1 Diseño Metodológico

- Conocimiento de la empresa
- Construcción de la Matriz DOFA.
- Propuesta para la construcción del manual de funciones responsabilidades
- Propuesta para la construcción del protocolo de procedimiento financiero.

3.2 Tipo de Investigación

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, cualitativo. Ya que conllevó al estudio de comportamientos y circunstancias presentadas en un número pequeño de trabajadores, afiliadas en una organización para identificar sus condiciones laborales y los métodos a los que recurrían para el desarrollo de su labor.

3.3 Población Objetivo

Secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar

3.4 Muestra

Se hizo estudio sobre 5 personas que participaron en el proceso. Involucradas directamente con el proceso administrativo de la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar.

4 Desarrollo de la Investigación

4.1 Planeación estratégica

4.1.1 Análisis, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (DOFA)

Se elabora en este estudio, el análisis de la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para precisar el choque de factores internos y externos presentes en la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar y de esta manera mejorar las estrategias para el éxito.

4.1.1.1 Fortalezas Administrativas

Para la consecución de este paso en esta investigación se realizó una lista de las fortalezas internas claves de la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar, donde se examinan la capacidad de procesos, productos y servicios y los recursos financieros.

- Plan de desarrollo departamental
- La secretaria de recreación y deportes del cesar, cuenta con recursos propios y de cofinanciación para la ejecución de proyectos y programas.
- Financia y apoya técnicamente el deporte asociado
- Financia y apoya técnicamente los programas de recreación.
- Financia y apoya técnicamente los programas y proyectos del deporte social y comunitario

- Cuenta con la contratación de una nómina de personal para ejecutar los programas y proyectos a desarrollar.
- Cuenta con el apoyo, asesoramiento administrativo y jurídico con personal nombrado en propiedad por la Gobernación del departamento.
- Cuenta con el apoyo financiero de Coldeportes en programas de y proyectos de recreación, deporte y actividad física

4.1.1.2 Oportunidades Administrativas

Para la consecución de este segundo paso en esta investigación, se realizó una lista de oportunidades externas importantes para la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar donde se analiza capacidad de desempeño.

- La gran variedad en la demanda de la práctica: deportiva, recreativas, lúdicas y de actividad física que se ajustan a los programas de la secretaria de recreación y deportes.
- Oferta de empresas especializadas en turismo deportivo.
- La existencias de mercados sin explorar en el campo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre que ofrecen una posibilidad de negocio tales como alcaldías, transito, Instituciones no gubernamentales.
- El incremento y el interés de la práctica del deporte, la recreación, la actividad física por parte de la comunidad cesareense.
- Los clientes institucionales de la gobernación se convierten en potenciales de mercado para la proyección de programa y proyectos de la secretaria.

- Asesoría en administración deportiva, entrenamiento deportivo, liderazgo deportivo, y capacitaciones gratuitas por parte del Comité Olímpico Colombiano y Coldeportes Nacional
- Diversidad de medios publicitarios disponibles en el mercado.

4.1.1.3 Debilidades Administrativas

Para realizar este tercer paso, se elaboró una lista de las debilidades internas, determinantes en el funcionamiento de la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar.

- Carencia de personal profesional con competencias en deporte, recreación, y actividad física en su nómina de planta.
- La gran mayoría de nombramientos por contrato son de tipo político.
- El acto contractual de empleados para manejo de programas deportivos, recreativos y de actividad física son demasiado tardío.
- La proyección de programas y proyectos están centralizados en el municipio capital.
- El tipo de administración y gestión deportiva depende del secretario de turno.
- El 86 % de los secretarios nombrados para dirigir la secretaria no tienen estudios con competencias para manejar el deporte, la recreación y la actividad física.
- El 60% de los trabajadores que realizan monitorias no cuentan con títulos de profesional o tecnólogo en deportes.

- Deficiencia en el proceso de selección debido a que no se evidencia un perfil claro de la necesidad a contratar.
- No cuenta con página Web.

4.1.1.4 Amenazas Administrativas

En este paso se realiza una lista de las amenazas externas claves en el funcionamiento de la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar y de esta forma mirar la capacidad de desempeño frente a otras entidades del sector.

- Falta de apoyo de las empresas privadas departamentales en el ámbito de la recreación y el deporte.
- Poca capacidad de gestión por parte de los secretarios ante el gobierno central departamental al justificar el presupuesto para la operatividad de la secretaría.
- Competencia posicionada del instituto municipal de deportes.
- Alta dependencia de la continuidad de los contratos con las instituciones públicas según la administración de tránsito.
- Contrataciones sujetas a la politiquería.
- Abundancia de competencia en cuanto a la oferta de programas deportivos, recreativos y de ocio.

4.1.2 Misión

4.1.2.1 Misión Identificada al Iniciar el estudio

Contribuir a la formación de la cultura del deporte y el sano esparcimiento en las comunidades cesarense, a través de la investigación y del desarrollo de sistemas y modelos modernos de la ciencia, la tecnología y el conocimiento en el deporte, la medicina deportiva,

la informática y los programas específicos encaminados al crecimiento de las organizaciones deportivas del departamento, facilitando los recursos tecnológicos, físicos, humanos y financieros.(fuente artículo 5 del decreto 000001 del 02 de enero 2007)

4.1.2.2 Misión Propuesta

Somos un área misional de la gobernación del departamento del cesar, y nuestra misión es promover, fomentar, y fortalecer el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre como parte del desarrollo integral de todos sus habitantes, así como también apoyar los organismos deportivos departamentales por medio de la asignación de recursos financieros, humanos, tecnológicos, y físicos con el interés de invertir, ordenar, investigar y capacitar a los integrantes de nuestra región en temas relacionados con las actividades deportivas, recreativas, educativas y lúdicas demandadas por la sociedad y comunidad cesareense.

4.1.3 Visión

4.1.3.1 Visión Identificada al Iniciar el estudio

La secretaria de Recreación y Deportes Departamental, trabajará para ser un asesor deportivo a alto nivel departamental difundiendo la cultura del deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, a partir del niño, generando procesos (fuente artículo 5 del decreto 000001 del 02 de enero 2007)

4.1.3.2 Visión Propuesta

Para el año 2025 seremos líderes en la transformación y administración de los programas de deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre partiendo de la utilización e innovación de ciencias aplicada, en toda nuestra región, a través de la

unificación de nuestras instituciones, la intervención ciudadana y comunitaria, originando un elevado desarrollo deportivo, recreativo, y de ocio, para mejorar el estilo de vida de los habitantes del departamento del cesar.

4.1.4 Política de Calidad Propuesto

La secretaria como área misional del deporte, la recreación la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre, en su política de calidad declara su duro compromiso con los Clientes tanto internos como externos de satisfacer enteramente sus necesidades y expectativas al contribuir con su desarrollo integral, bienestar total y al mejoramiento en los estilos de vida de la comunidad Cesarenses, razón por lo cual se obliga a:

Proporcionar asesoramiento, apoyo técnico, inversión en cualquier área de las actividades recreativas, deportivas, y lúdicas de manera eficaz y eficiente que garanticen una mejora continua en los procedimientos por medio un talento humano capacitado con competencia en cada una de dichas actividades, y todo esto por el fomento de la cultura de la calidad soportada en los valores de responsabilidad, honestidad, liderazgo, y compromiso.

4.1.5 Valores corporativos Propuestos

- **Transparencia:** Ejecutamos nuestro servicio de manera objetiva, evidente y demostrable.
- **Respeto:** Interactuamos contemplando los intereses colectivos, la variedad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- **Equidad:** Operamos con justicia, identidad y rectitud, demandando un impacto social efectivo e incluyente.

- **Integridad:** Procedemos con solidez, dignidad, honestidad, coherencia y cordialidad.

4.1.6 Estrategias

4.1.6.1 Estrategias fortalezas – oportunidades

- Fortalecer los programas y proyectos de deportes, recreación y actividad física con el fin de posicionarnos en la región
- Especificar procesos de planificación estratégica para que las entidades deportivas departamentales cuenten con una guía estable y explícita para establecer sus actividades.

4.1.6.2 Estrategias debilidades – oportunidades

- Fortalecer las capacitaciones en los funcionarios para acreditar sus competencias profesionales.
- Implementar indicadores críticos de gestión en el nivel deportivo, recreativo, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre, que permitan verificar, sin margen a la aleatoriedad ni a la improvisación, sino basados en criterios objetivos de administración.

4.1.6.3 Estrategias Fortalezas - Amenazas.

- Afianzar la imagen y los medios publicitarios de la secretaría de recreación y deportes, para atraer la atención de la entidad privada.
- Fortificar los procesos de capacitación administrativa para los funcionarios y directivos de la secretaria, así como también a los directivos entrantes a laborar en la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar.

4.1.6.4 Estrategias Debilidades – Amenazas

- Mejorar y poner en marcha los métodos de selección de los recursos humanos, que objetiven el desarrollo de los profesionales en el sector, tanto desde el punto de vista de sus promociones, como sus reconocimientos.
- Perfeccionar la transparencia en los procesos de gestión del deporte, la recreación y la actividad Física

4.1.7 Planes de acción

- Invertir más recursos financieros y humanos para los programas y proyectos de la secretaria de recreación y deportes.
- Promover y asesorar la planificación a las entidades deportivas en el manejo de convenios y contratos con la secretaría
- Realizar 6 capacitaciones con temas específicos en deporte recreación, por área para mejorar las competencias laborales de los funcionarios de la secretaría.
- Aumentar el número de niños y niñas participando de actividades deportivas, recreativas y de actividad física.
- Transformar los emblemas, logos y valores de la secretaría de recreación y deportes.
- Implementar capacitación a los administrativos que ingresen con Coldeportes nacional.

4.2 Realizar el manual de funciones y responsabilidades de la secretaria de la recreación y deportes del departamento del cesar con la finalidad de contar con el personal idóneo y competente para ocupar los cargos o realizar los procedimientos establecidos

4.2.1 Propuesta Manual de Funciones (Anexo 1)

Concretamente, el manual de funciones de la secretaría de recreación y deportes es la interpretación detallada de su estructura organizacional, su entorno y sus objetivos y, por ende, las funciones de cada uno de los trabajadores involucrados claramente con la entidad, ayudando a la visualización en conjunto de su propósito. Igualmente, fue dispuesto con el objeto de concretar las responsabilidades y de impedir la repetición o no realización de funciones, de forma que cada una de las funciones esté determinada y al mismo tiempo integrada y relacionada. Para sacar el máximo beneficio a este instrumento administrativo, es necesario que se constituya como un instrumento de consulta y se relacione coherentemente con las demás herramientas administrativas propuestas en el presente trabajo y que se realizó teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)

5. Tipo de contratación

6. Ámbito de operación

B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato

8. Subordinados directos

9. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específicas responsabilidad

Comunicación

1. Ascendente

2. Horizontal

3. Descendente

4. Externa

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos

2. Experiencia

3. Iniciativa

4. Personalidad

Criterios de desempeño

Para la elaboración del manual de funciones se realizó de acuerdo con las siguientes etapas de trabajo:

4.2.1.1 Primera etapa: Exploración, observación y evaluación.

Se establecieron encuentros con los trabajadores de la muestra representativa para conocer las actividades de las cuales estaban encargados, así como para almacenar proposiciones y formulaciones de ajustes de perfil y de las funciones de cada cargo, en caso de que fuera a ser desempeñado por otra persona. Se efectuó un acompañamiento consistente, con la finalidad de recoger detalles de práctica de la labor por medio de la observación directa en las situaciones periódicas de trabajo. Como consecuencias de estas reuniones, se plasmaron las primeras aproximaciones al manual de funciones, analizando su documentación con cada colaborador y con la secretaria, como jefe inmediato y como la persona que define las necesidades principales que deben ser suplidas por cada cargo.

4.2.1.2 Segunda Etapa: Correcciones y admisión

En esta etapa, se hizo estudio de las funciones más significativas desarrolladas por cada cargo estudiado, comparando lo que se ejecutaba con lo que estaba propuesto en cuanto a la persona ejecutora y el perfil, analizando la razón de las diferencias y validando con el nivel directivo y de coordinación los cambios pertinentes. El manual de funciones definitivo se estableció con base en las determinaciones de los objetivos seleccionados que cada cargo debe ayudar a ejecutar, en los contextos que la secretaría estaba en la obligación de

proporcionar para ello y en el perfil requerido por cada persona que aspire involucrarse laboralmente con la empresa.

4.3 Establecer el procedimiento de distribución, seguimiento y control financieros con la finalidad de asignar los recursos a los entes de forma equitativa.

4.3.1 Propuesta Protocolo Financiero (Anexo 2)

Los protocolos llamados también instrucciones, pautas de trabajo o consignas; son el conjunto de tareas a realizar para asegurar el resultado de una actividad. Es el nivel de mayor detalle en la especificación de la ejecución de una determinada actividad. El protocolo propuesto, es un instrumento que proporcionará a la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar, integrar una serie de acciones encaminadas a acelerar los procesos financieros y a su vez el control del mismo, que mejoraran el trabajo de la administración, y optimizar la calidad del servicio, comprometiéndose con la exploración de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente en este caso las ligas deportivas.

Para realizar el procedimiento de distribución y control financiero para la asignación de recursos a las ligas deportivas, se crea un protocolo que establece el proceder financiero y a su vez permita el control del mismo en la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar.

Poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es indispensable la transformación de la actitud en el conjunto de los trabajadores que direccionan los organismos deportivos, en razón no sólo, de realizar las cosas bien, sino dentro de las practicas específicas en la organización La elaboración del protocolo para mejorar la

distribución de los recursos financieros de este ente deportivo se ejecutó de conformidad con las siguientes fases de trabajo:

4.3.1.1 Primera etapa: Recolección de información, seguimiento y evaluación

Se entrevistaron vía telefónica a los directores de los institutos departamentales de deportes de Antioquia, Valle, y Bolívar, para conocer el procedimiento que ellos realizaban para distribuir de forma equitativa los recursos financieros a la ligas deportivas de cada uno de sus departamentos y como se ejecutaban en el proceso de dicha financiación, así como para atender indicaciones y propuestas de ajuste para el proceso respectivo. Se analiza la información recibida y se realiza un estudio profundo, con el objeto de dar las primeras aproximaciones al protocolo, analizando los enunciados con cada colaborador implicado en el proceso y transformándole en una medida que parecía conveniente. Segunda Etapa: Ajustes y validación

En esta etapa, se hizo una prueba piloto con los procesos más significativos de la actividad propia de la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar, comparando lo que se ejecutaba con lo que estaba propuesto, analizando la razón de las diferencias y validando con el nivel directivo y de coordinación los cambios pertinentes.

5 Informe de resultados

5.1 Descripción de la situación actual de la secretaria de recreación y deportes

A manera de resultado, el conocimiento de la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar, como una de las fases contempladas en el diseño metodológico; dentro del proceso a investigar, nuestro grupo de estudio detalla, lo que ella representa cuál es su origen, que ley la constituye, y como está estructurada organizacionalmente, y se toma como un punto de partida importante en esta investigación.

La secretaría de recreación y deportes del departamento fue creado mediante el decreto No 001527 del 25 de noviembre de 2004 con el nombre de Grupo de Fomento para la Recreación y el Deporte del Cesar "FOMDEPORTES", mediante ordenanza 0011 del 5 de diciembre 2006 la asamblea del departamento autoriza modificar la estructura de la planta de la administración central del departamento del cesar, desagregando el grupo de fomento para la recreación y el deporte del cesar "FOMDEPORTES" de la secretaria de educación y cultura, y creada como secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar mediante decreto 000001 de 02 de enero de 2007 modificando la estructura de la administración central del departamento del cesar.

La secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar es un área misional de la gobernación del departamento del cesar encargada de direccionar, coordinar, planificar, apoyar, asesorar, financiar el deporte con sus clasificaciones: deporte formativo, deporte para todos, deporte de rendimiento, deporte de alto rendimiento, deporte social y comunitario entre otros al igual que la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en toda la comunidad cesareense.

En su estructura organizacional administrativa cuenta con los siguientes funcionarios: La Secretaria de Recreación y deportes del departamento del cesar, secretaria, 4 Asesores jurídicos, 2 Asesores de apoyo administrativos, mensajero, archivador, director deportivo, metodólogo, coordinador de juegos intercolegiados, coordinador de escuelas deportivas, coordinador hábitos y estilos de vida saludables, coordinador deporte social y comunitario, coordinador de programas especiales, coordinador centro biomédico y periodista.

En su estructura operativa maneja los programas: Escuelas de formación deportiva, deporte de alto rendimiento, supérate intercolegiados, muévete cesar, deporte social comunitario, recreación, metodología del entrenamiento deportivo, centro biomédico, discapacidad, adulto mayor, festivales escolares y programa transversales de apoyo interadministrativo e interinstitucionales

5.2 Descripción de cargos

En este estudio, se realizó un análisis a 5 funcionarios importantes en la parte administrativa de la secretaría de recreación y deportes, donde se determinan nivel de estudio, funciones principales, responsabilidades, sitio de trabajo, los cuales se tomaron como base para estructurar el manual de funciones y responsabilidades, propuesto en esta investigación y el cual se toma como un punto de inicio en este importante documento para este organismo deportivo.

El análisis se realizó por medio de una entrevista en profundidad, según los aspectos recomendados por la OIT para realizar el análisis ocupacional, a los funcionarios, que serán fundamentales en la estructura organizacional propuesta por nuestro grupo de estudio en esta

investigación. Los cargos seleccionados fueron los siguientes, los cuales se denominaron según lo expresaron cada uno de los funcionarios:

5.2.1 Secretaría de recreación y deportes

Desempeñado por la Fisioterapeuta Yenny Yohana Alcocer Plaza, directora de la sectorial, quién se encarga de la dirección y coordinación de todas las actividades desarrolladas, es el cargo de primer rango en la jerarquía de la secretaría de recreación y deportes y es el enlace principal entre el gobernador del departamento del Cesar y los entes deportivos de nivel nacional, departamental ya sean de carácter público o privado.

Este cargo tiene toda la responsabilidad en la supervisión, vigilancia y control de contratos, convenios y actos interadministrativos con ligas deportivas, entes deportivos nacionales, operadores de programas, contratación de contratistas. Es un cargo de libre remoción y nombramiento y depende de la asignación directa del señor gobernador.

5.2.2 Secretaria

Desempeñado por la señora Carmen Dueñas, quien se encarga de todas las labores propias del secretariado y del apoyo administrativo y logístico de la Secretaría, atiende al cliente interno como el externo e informa de los pormenores a la secretaria de recreación y deportes del departamento, cabe anotar que es funcionaria nombrada en propiedad por la gobernación del departamento del Cesar.

5.2.3 Director Deportivo

Desempeñado por el terapeuta respiratorio Antonio Germán Bolaño Mendoza, Quien se encarga de coordinar todos los programa de la secretaría en su parte operativa y es el cargo de segundo rango en la jerarquía organizacional de la secretaria de recreación y deportes y

es el enlace directo entre la secretaria y los coordinadores de programa y sus colaboradores, igualmente ventila los procesos de apoyo institucional.

5.2.4 Metodólogo

Desempeñado por el Especialista y Licenciado en Educación Física Miguel Trinidad Arrieta Mattos, quien se encarga de direccionar el deporte de alto rendimiento, y tiene la responsabilidad de realizar seguimiento, supervisión y control de las selecciones deportivas del departamento así como la supervisión a los entrenadores y monitores deportivos departamentales en cuanto a asesorías, planificación, organización, ejecución y control del proceso de entrenamiento deportivo.

5.2.5 Asesor Jurídico

Desempeñado por el Abogado Ciro Araujo, quien se encarga de Asesorar, supervisar la parte jurídica en los procesos de contratación del personal, convenios interinstitucionales y administrativos, asesorar jurídicamente los procesos de intervención con el cliente interno y externo de la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar.

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- a. Hay mala repartición de los recursos financieros a las ligas deportivas del departamento del cesar. .
- b. El perfil de la gran mayoría de funcionarios de la secretaría de recreación y deportes no tienen la competencia en el campo del deporte y la recreación.
- c. No existe innovación en los programas de recreación y deportes de la secretaría.
- d. No existe un modelo administrativo en la secretaria de recreación y deportes.

6.2 Recomendaciones

- a. Debido a la importancia que adquiere el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre a nivel regional y nacional, y el progreso y modernización de las entidades y organismos que direccionan estas actividades, se sugiere implementar un modelo de administración deportiva en la secretaría de

recreación y deportes del departamento del cesar, que garantice una buena gestión de los recursos en esta entidad.

- b. El buen funcionamiento en la operatividad de una empresa depende del desempeño de sus trabajadores, y del conocimiento de sus procedimientos, derechos y deberes, razón por la cual se recomienda implementar un manual de funciones que garantice un mejor perfil para la asignación de cargos, con competencias deportivas en la secretaria de recreación y deportes del cesar.
- c. Gran parte del manejo administrativo se desarrolla a través de los recursos financieros con que se cuenta y que son el soporte de cualquier empresa, se sugiere implementar el protocolo de manejo financiero en la secretaria de recreación y deportes del departamento del cesar, para que se mejore la distribución de estos recursos a los entes deportivos departamentales con el fin de ser más equilibrados y equitativos.
- d. Parte de la investigación se centró en la modificación del direccionamiento estratégico de la secretaría de recreación y deportes del departamento del cesar, razón por la cual se sugiere implementar visión, misión, valores, política de calidad, evaluar e implementar el organigrama.

Referencias Bibliográficas

- Arthur, T., John, G., Margareth, P., & Striklan, A. (2012). *Administración Estrategica*. Cuidad de Mexico: Mac Graw Hill.
- Coldeportes. (2012). *Juegos Deportivos Nacionales 2012*. Retrieved from <http://www.colombia.com/deportes/juegos-nacionales/2012/medalleria/>
- Coldeportes. (2014, enero 21). http://www.coldeportes.gov.co/recursos_user/web_coldeportes/2014/talento-humano/manuales-funciones/resolucion-0076-de-2014.pdf.

- Coldeportes. (2015, Noviembre). *Juegos Deportivos Nacionales*. Retrieved from <https://www.juegosnacionales.gov.co/home>
- Coldeportes. (2015, Noviembre). *Juegos deportivos Nacionales 2015*. Retrieved from <https://www.juegosnacionales.gov.co/home>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Ciudad de Mexico: Mac Graw Hill.
- Massilli, T. O. (2015). Cesar Rumbo al Gran Prix Internacional. *Diario el pión*.

Anexo A. Manual de Funciones y Responsabilidades Secretaria Recreación y Deportes Departamento del Cesar

Presentación

La elaboración del presente manual responde a la decisión departamental de renovación de la administración deportiva enfocada para una “gestión del deporte, la recreación la actividad física orientada a resultados”. En esta ruta la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar, suscitó un enfoque de producto institucional en el que encuadra un

proyecto fundamental de funciones principales uniformes encaminadas a resolver con consideración las necesidades, prelación y metas organizacionales, manejando los instrumentos apropiados. Esquema integrado con un plan principal, competencias comportamentales y perfiles de cada cargo, sin desestimar las normas rectoras sobre funciones, competencias y obligaciones generales y aquella normatividad particular que soporta la creación y define la estructura y funciones de la secretaría de recreación y deportes.

Funciones de la secretaria de recreación y deportes

- Formular, coordinar la ejecución y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos en materia del deporte, la recreación, la actividad física, y el aprovechamiento del tiempo libre en el departamento del Cesar.
- Formular, adoptar, coordinar la ejecución y evaluar estrategias de la promoción, el fomento, el desarrollo y la orientación del deporte, la recreación, la actividad física, y el aprovechamiento del tiempo libre en el departamento del Cesar.
- Elaborar, de conformidad con la Ley Orgánica respectiva y con base en los planes municipales, el plan sectorial para ser incluido en el Plan departamental de Desarrollo, que garantice el fomento y la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, y la educación física.
- Planificar e impulsar el deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las ligas deportivas y otras autoridades competentes, velando porque se desarrolle de acuerdo con los principios del movimiento olímpico.
- Promover y difundir el conocimiento y la enseñanza del deporte y la recreación en el departamento del Cesar.

- Incentivar y fortalecer la investigación científica, difusión y aplicación de las ciencias aplicadas al deporte, para el mejoramiento de sus técnicas y modernización de los deportes.

Organigrama Secretaría de recreación y Deportes departamento del Cesar.

Organigrama Identificado al iniciar el estudio

Según las correspondencias presentes entre los trabajadores de la Secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar al iniciar la investigación, se construyó un organigrama planteado por la encargada de este organismo deportivo a nuestro grupo de estudio donde representa de forma gráfica la estructura organizacional. (Ver figura 1).

Organigrama Propuesto

El organigrama proyectado con base en las necesidades de comunicación reconocidas durante el desarrollo del estudio, se expresaron las líneas formales bajo el requerimiento de la Secretaria de Recreación y Deportes de conservar la autoridad directa sobre todos los cargos y teniendo en cuenta la coordinación laboral más relevante para el desarrollo de las actividades. También se muestra la incidencia de cada cargo en 4 niveles de importancia según la dificultad para encontrar el perfil adecuado a las necesidades de esta entidad deportiva. (Ver Figura 2)

Nomenclatura diseñada para la elaboración del organigrama

Para la elaboración del organigrama se establecieron las siguientes convenciones como parámetros de identificación:

Máxima autoridad



Empleado directo



Contratación indirecta



Línea de autoridad directa



Línea de coordinación



Figura 1. Organigrama

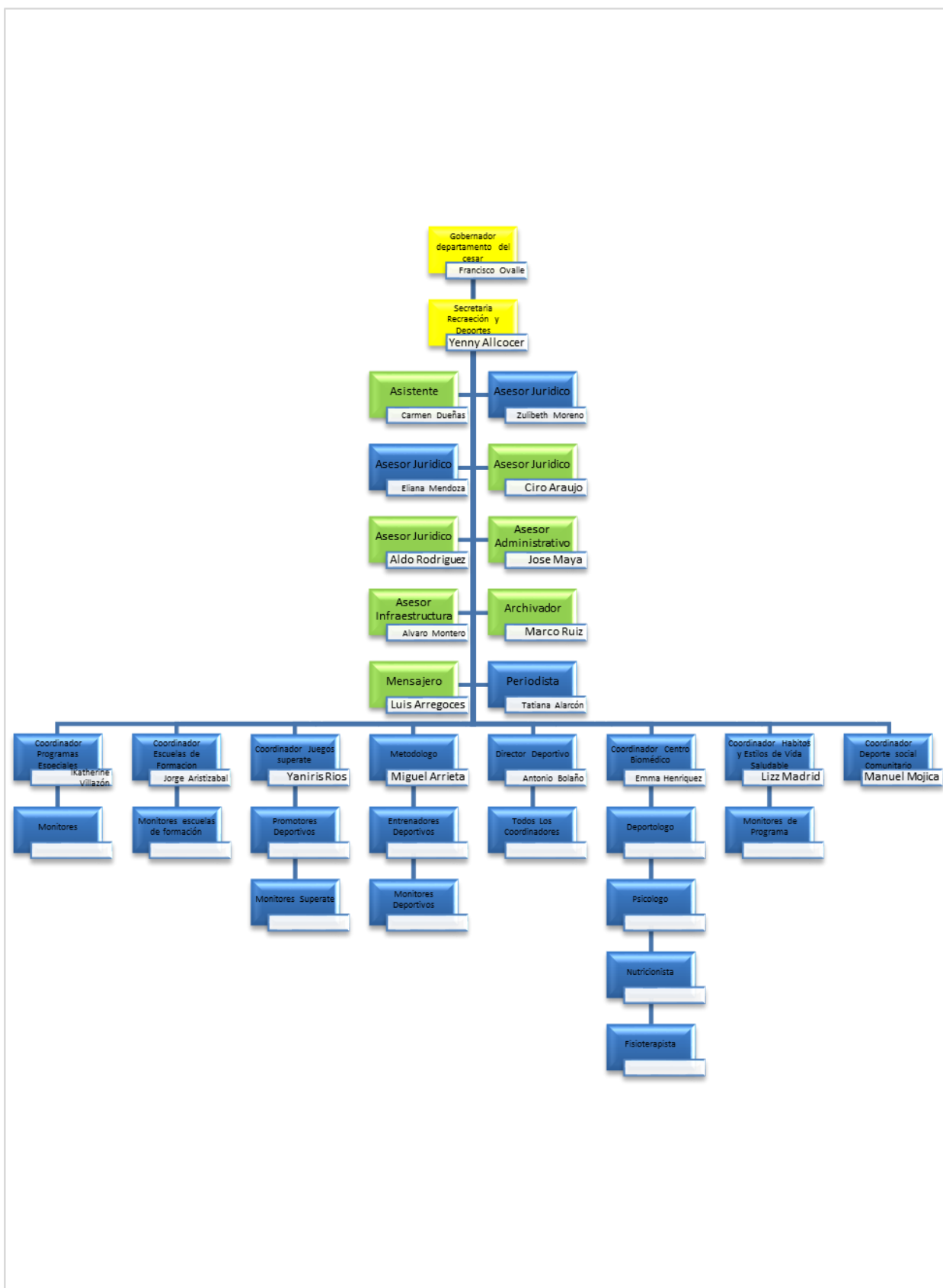
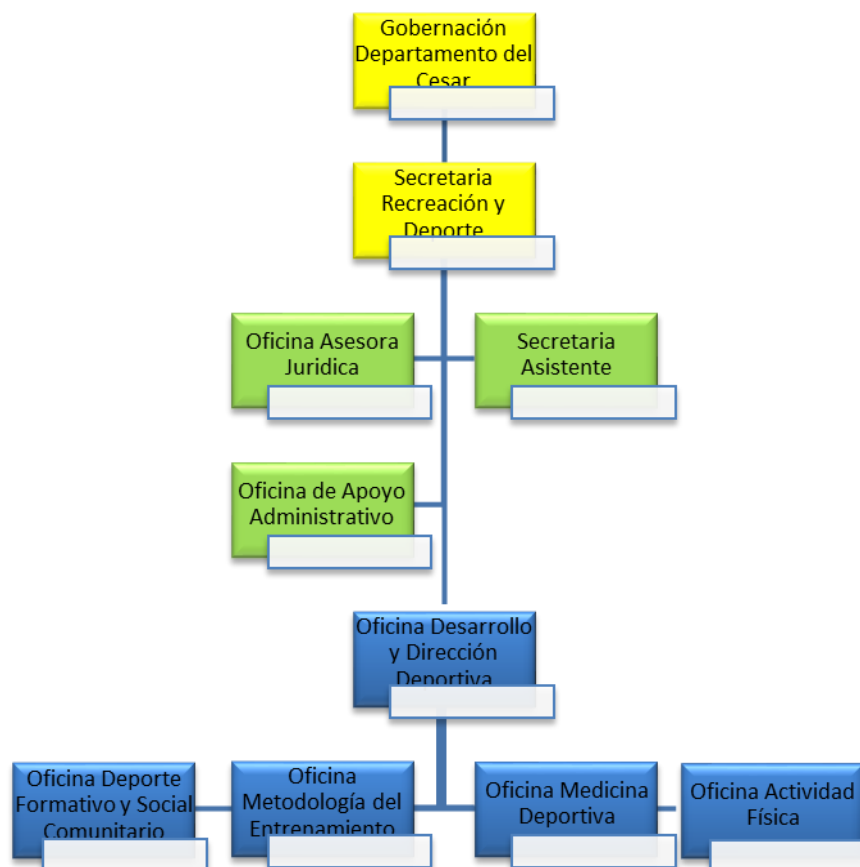


Figura 2. Organigrama



Apéndice B. Manual de funciones y responsabilidades

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Directivo
Denominación Del Empleo	Secretario De Deportes
Código	
Grado	
Dependencia	Secretaria De Recreación Y Deportes
Cargo Del Jefe Inmediato	Gobernador Del Departamento
Clase De Cargo	Libre Remoción Y Nombramiento
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Direccionar el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la formulación de políticas y lineamientos, planeación, diseño, organización, control y la gestión de los planes, proyectos del sistema nacional del deporte en el departamento del Cesar.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Gestionar los recursos financieros, buscando las fuentes de financiación con recursos propios y privados. • Administrar el recurso Humanos que labora en la secretaría de recreación y deportes. • Planificar, diseñar, los planes y programas del sistema nacional de deportes de la secretaria de recreación y deportes del departamento del Cesar. • Formular las políticas del sistema nacional de deportes a los 25 municipios del departamento. • Asesorar los entes territoriales municipales y proponer planes de acción que lleven a mejorar la calidad de los servicios y masificar el deporte, la recreación, en el departamento. • Representar a la gobernación en temas en materia deportiva, recreativa a nivel municipal, departamental, nacional y departamental. • Atender a los clientes internos y externos según las políticas y lineamientos establecidos por la gobernación del departamento del Cesar. • Evaluar los procesos de proyectos y programas ofertados por la secretaría de recreación y deportes. • Conducir la divulgación, masificación y promoción del deporte, la recreación, en los 25 municipios del departamento • Concertar con las ligas deportivas el manejo y control del deporte asociado.	
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Proyectos de deporte, recreación, actividad física, orientados técnicamente conforme con las exigencias y políticas del sector. • Reporte de acuerdos interadministrativos sobre proyecto de tipo deportivo, recreativo, hechos y presentados de manera pertinente.	

• Criterios técnicos acerca de temas deportivos, actividad física, recreativos contemplados en la ley marco del deporte. • Políticas públicas en materia de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre, demostradas y acudidas dentro del marco de la ley.	
V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES	
• Planes de desarrollo institucional. • Ley 181 de 1995 y sus modificaciones. • Organización y Funcionamiento de la dependencia. • Políticas públicas en temas relacionados con el deporte, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre. • Administración deportiva • Tecnología de la información.	
VI.COMPETENCIAS	
• Planeación y organización • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Orientación a Resultados.	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y COMPETENCIAS	
Título profesional en educación física o carreras afines con especialización en administración deportiva. Título profesional administración de empresas con especialización en administración de empresas Experiencia 60 meses	
MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Técnico
Denominación Del Empleo	Secretaria Ejecutiva
Código	
Grado	
Dependencia	Secretaría De Recreación Y Deportes
Cargo Del Jefe Inmediato	Secretario de Recreación y Deportes
Clase De Cargo	Contratación planta
II.PROPOSITO PRINCIPAL	
Organizar y vigilar por el apropiado funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la entidad.	

III. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Compendiar los diferentes documentos relacionados con la dependencia. • Resguardar y ordenar el archivo de la oficina. • Recibir, radicar y remitir oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina e inspeccionar el recibo correcto por parte del destinatario. • Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presentan a la oficina. • Redactar la correspondencia que le indique el Secretario. • Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina. • Proyectar y preparar los convenios de carácter institucional. • Tramitar todas las cuentas pertinentes a la dependencia. • Colabora en la elaboración y programación del presupuesto de egresos e ingresos. • Apoyar la implementación del sistema de Control Interno dentro de su dependencia, fomentando la cultura del autocontrol y participando en los programas y eventos que coordine la unidad de control in terno	
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Excelente redacción y ortografía. • Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Proactividad, y organización • Facilidad para interactuar en grupos. • Brindar apoyo a todos los departamentos. • Desempeñarse eficientemente en cualquier Área Administrativa. • Aptitudes para la organización. • Relaciones interpersonales. • Dinamismo y entusiasmo.	
V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES	
• Conocimientos en el área de logística, deporte, recreación, actividad física. • Atención al Cliente. • Dominio de Windows, Microsoft Office, Star Office, Linux e Internet • Tecnología e informática. • Caligrafía • Contabilidad	
VI.COMPETENCIAS	
• Operaciones contables • Atención al cliente • Relaciones interpersonales • Sistemas operativos	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y COMPETENCIAS	
Tecnólogo en secretariado	
Experiencia 24 meses	

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Especialista
Denominación Del Empleo	Director Deportivo
Código	
Grado	
Dependencia	Secretaría Recreación y Deportes
Cargo Del Jefe Inmediato	Secretario de recreación y deportes
Clase De Cargo	Contratista
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Velar por el progreso y vigilancia de los proyectos y programas de tipo deportivo, recreativos, actividad física y de ocio, desarrollarlos e implementarlos, así como también programar y apoyar el recurso humano para la realización de dichas actividades, para elevar el nivel deportivo de la secretaria de recreación y deportes del departamento del Cesar.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Informar al secretario de recreación y deportes de todos aquellos asuntos deportivos, recreativos, de actividad física, así como, en los disciplinarios que afecten a la secretaria tanto en lo deportivo como en lo laboral. • Elaborar la “Planificación Deportiva Anual de la secretaria y dirigir su puesta en práctica, coordinando y supervisando la labor de los coordinadores de programa. Organizar la distribución horaria, espacios de trabajo y material. • Proponer aspectos relativos a la mejora del funcionamiento en su área deportiva (Material, metodología, sistemas, etc.). • Convocar, participar y/o dirigir las reuniones de trabajo con coordinadores, entrenadores, monitores de la secretaría de recreación y deportes. • Elaborar la “Planificación Deportiva Anual de la secretaria y dirigir su puesta en práctica, coordinando y supervisando la labor de los coordinadores de programa. Organizar la distribución horaria, espacios de trabajo y material. • Velar por el cumplimiento del Reglamento de Régimen Interno participando en la respectiva comisión disciplinaria que pueda crearse.	
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Los fundamentos teóricos y estratégicos se elaboran de acuerdo a un programa pedagógico y/o una planificación. • Los fundamentos del programa se estructuran de acuerdo a las tendencias del deporte, la recreación, la actividad física. y la modalidad deportiva. • Los recursos materiales y físicos son identificados de acuerdo al programa o plan. • Los protocolos se describen en el programa o plan para prevenir o atender alguna emergencia que se presente durante el desarrollo de las actividades. • Los contenidos programados se sistematizan en el formato, lugar y tiempo establecido	
V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES	

• Planificación deportiva • Sistema nacional del deporte • Ley 181 de 1995 • Administración deportiva • Organización de eventos.	
VI.COMPETENCIAS	
• Liderazgo • Atención al Cliente • Orientación a resultado • Organización de eventos • Toma de decisiones.	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y COMPETENCIAS	
Licenciado en educación física, con especialización. 48 meses en administración deportiva comprobada.	
MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Especialista
Denominación Del Empleo	Metodólogo
Código	
Grado	
Dependencia	Secretaria de recreación y deportes
Cargo Del Jefe Inmediato	Director deportivo
Clase De Cargo	Contratista
II.PROPOSITO PRINCIPAL	
Direccionar, planificar, evaluar el proceso de entrenamiento deportivos de las diferentes selecciones deportivas, así como también asesorar a entrenadores, preparadores físicos, monitores en la consecución de resultados deportivos a través de la metodología del entrenamiento del departamento del Cesar.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Planificar los procesos de entrenamiento de los deportistas de las diferentes selecciones deportivas del departamento. • Evaluar los procesos y procedimientos del entrenamiento deportivo. • Asesorar a los entrenadores, preparadores físicos en los procesos de entrenamiento de selecciones deportivas. • Realizar visitas técnicas en los sitios de entrenamiento. • Realizar visitas metodológicas al proceso de entrenamiento de las diferentes selecciones deportivas. • Presentar informe de los procesos de entrenamiento al director deportivo.	

• Asesorar a los entrenadores, preparadores físicos en la metodología de test pedagógicos.	
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Se evalúa y se controla el desarrollo de los métodos de entrenamiento de acuerdo al nivel del deportista • Los objetivos de la planificación se evalúan de acuerdo al desarrollo del programa pedagógico y/o plan • El desarrollo técnico se controla mediante los test pedagógicos específicos de la modalidad deportiva • La participación en competencias y eventos deportivos se tiene en cuenta para el proceso de evaluación • Se realiza retroalimentación después de realizada la sesión de entrenamiento. • Los recursos físicos y materiales que requiere el desarrollo del plan se evalúan para el logro de los objetivos. • La evaluación del proceso de entrenamiento técnico - táctico es reportado en los formatos, lugar y tiempos establecidos. •	
V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES	
• Entrenamiento deportivo • Metodología del entrenamiento deportivo • Planificación Deportiva • Evaluación del Rendimiento • Procesos Motrices.	
VI.COMPETENCIAS	
• Preparación Física • Preparación técnico táctica • Orientar al logro de resultados • Proactividad	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y COMPETENCIAS	
Licenciados en Educación Física, Profesional en entrenamiento deportivo, con especialización en metodología del entrenamiento deportivo. O en su defecto el título profesional más 60 meses de experiencia con selecciones deportivas nacionales	
MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Asesor
Denominación Del Empleo	Asesor Jurídico
Código	
Grado	
Dependencia	Secretaria De Recreación Y Deportes
Cargo Del Jefe Inmediato	Secretaria de recreación y deportes

Clase De Cargo	Contratista
II.PROPOSITO PRINCIPAL	
Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la secretaría, estableciendo los mecanismos de control que alerten sobre los posibles incumplimientos en los que pueda incurrir la secretaría de recreación y deportes del departamento, asesorando sobre los riesgos en materia legal en los que pueda caer la institución.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Defiende los intereses de la secretaría de recreación y deportes en todo tipo de procedimientos judiciales. • Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la secretaría, sus contratos, convenios y normas legales. • Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la secretaría. • Asesora la secretaría de recreación y deportes en temas fiscales, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias. • Redacta convenios y contratos.	
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Claro juicio de la labor operacional de la secretaría de recreación y deportes del departamento del Cesar, con puntos de vista integrales sobre la manera como de funcionar esta área de la gobernación. • Conocimiento de los socios de proyectos, programas y productos ofertados por la secretaría. • Experiencia sustancial especializada tanto en derecho deportivo como en derecho civil. • Comprensión de los marcos operacionales de las instituciones sector público, incluidas sus estructuras especiales de gobernanza, mandatos, salvaguardias y recursos humanos. •	
V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES	
• Ley 185 de 1995. • Decreto 1082 de 2015 • Ley 80 de 1993. • Planificación contractual • Sistema nacional del deporte	
VI.COMPETENCIAS	
• Orientación al usuario y a los ciudadanos • Transparencia • Toma de decisiones • Mediador •	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y COMPETENCIAS	
Abogado con conocimiento en la ley deportiva 48 meses de experiencia profesional	

Anexo C

PROTOCOLO DE PROCEDIMIENTO SECRETARÍA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DEPARTAMENTO DEL CESAR	
PROCESO:	GESTIÓN DE DESARROLLO
PROCEDIMIENTO:	ASIGNACION FINANCIERA A LIGAS DEPORTIVAS

OBJETIVOS:

Establecer el Procedimiento de Distribución, Seguimiento y Control Financiero a las ligas deportivas departamentales con la Finalidad de Asignar los Recursos a los Entes de Forma Equitativa

1. ALCANCE:

Desde la asignación de recursos hasta el control y vigilancia de las actividades a realizar.

2. RESPONSABLE:

Secretario de recreación y deportes y profesional asignado.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Ley 181 de 1995: Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte

Ley 934 de 2004; Por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones.

Directivas Ministerial No 24 de 2005: Orientaciones sobre la aplicación de la ley 934 de 2004 en relación con la educación física.

Resolución 231 de 2011, *por la cual se reglamentan los requisitos que deben cumplir los clubes deportivos y promotores para su funcionamiento.*

5. DEFINICIONES:

COLDEPORTES: Máximo organismo del Sistema Nacional del Deporte, que busca fomentar un espacio entre las instituciones, actores sociales y recursos públicos para la generación, el desarrollo y la cualificación de la actividad deportiva, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana.

DEPORTE: Es una conducta humana específica caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo, de comprobación o desafío expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas pre-establecidas, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO: Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones fisicotécnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.

DEPORTISTA DE ALTO RENDIMIENTO: Es el Atleta que tiene gran dominio de las capacidades técnicas, tácticas, Físicas y Mentales que le permiten alcanzar resultados deportivos.

ENTRENAMIENTO DEPORTIVO: Es un proceso pedagógico, determinado para la consecución de resultados deportivos, donde el logro final es el desarrollo de la forma deportiva.

LA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO: es un medio que permite al equipo y a los jugadores conseguir unos objetivos. Cada sesión de entrenamiento está determinada por los objetivos, es decir lo que hay que mejorar, lo que hay que desarrollar y lo que hay que enseñar (por ejemplo: controlar el balón, el desmarque, etc.). La elección de estos objetivos varía según la edad y el nivel de los jugadores).

LIGAS DEPORTIVAS: organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos, para fomentar, organizar, patrocinar la práctica de un deporte dentro del ámbito departamental.

MACROCICLO: Constituye un conjunto de varios periodos, describe ciclos de entrenamiento con una duración de 5-6 semanas a 3-4 años. Tiene varias fases según el sistema de entrenamiento a utilizar, para la secretaria son: Acumulación, Transformación y Realización.

MESOCICLO: Constituye un conjunto de varios microciclos, describe, ciclos de entrenamiento de entre dos a ocho semanas.

METODOLOGÍA DEL ENTRENAMIENTO: es la parte del área técnica que verifica las leyes, principios y métodos que determinan el seguimiento de los procesos de preparación de los deportistas en los diferentes periodos de entrenamiento.

MICROCICLO: es la estructura que adapta el entrenamiento en un intervalo de tiempo reducido (7-10 días). Se caracterizan por acumular y reunir un conjunto de sesiones de entrenamiento cuyos componentes (volumen e intensidad) fluctúan durante dicho periodo. El grado de carga varía en función de las características de cada sujeto. Mantienen una estructura de carga creciente y variable. Tiene como fundamento el principio de la relación óptima entre la carga y la recuperación.

PLAN DE ENTRENAMIENTO: Es la planificación de las cargas de entrenamiento para obtener la forma deportiva por medio de métodos y medios de preparación deportiva. Teniendo en cuenta cronograma de actividades y calendarios deportivos.

PLANIFICACIÓN DEPORTIVA: Constituye una forma de ordenar los conocimientos e ideas con el objetivo de organizar y desarrollar las sesiones de entrenamiento durante la temporada y que éstas reúnan todos los aspectos propios del juego: tácticos- físicos- psicológicos, teniendo en cuenta el calendario de competición (López López, 2002).

PROSPECTO DEPORTIVO: Es el deportistas que tiene características psicomotrices por encima de la media en el desarrollo de la práctica de una disciplina deportiva y por sus capacidades Físicas objetivas es apto para el deporte en cuestión.

TALENTO DEPORTIVO: Es el deportista menor que presenta cualidades físicas y morfológicas para desarrollar su capacidad motora y cognitiva por medio de un proceso pedagógico deportivo.

6. POLITICA DE OPERACIÓN:

La secretaría de Recreación y Deportes orientará y asesorará los procesos de entrenamiento deportivo a las ligas deportivas previa convocatoria de selecciones deportivas al cual brinde su apoyo de la siguiente manera.

Asesoría a la planificación Anual, escrita y grafica presentada por los entrenadores de cada deporte por liga deportiva.

Asesoría a la planificación Mensual del proceso de entrenamiento presentadas por los entrenadores.

Asesoría a la planificación semanal del proceso de entrenamiento presentada por los entrenadores.

Asesoría a la planificación de la Unidad de entrenamiento presentada por los entrenadores.

Seguimiento del proceso de entrenamiento de los entrenadores en los escenarios deportivo.

Control y seguimientos de los deportistas en los escenarios deportivos.

Control y seguimiento a Competencias Deportivas.

7. CONTENIDO

Nº	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
7.1		Secretario de recreación y deporte asignado recepciona planificación anual, escrita del convenio, revisa, y pasa a asesor. Personal asignado para asesorar revisa entrega planificación a secretaria con aprobación o desaprobación de actividades a ejecutar..	Secretario de recreación y deportes Profesional asignado	Planificación convenio
7.2		Profesional asignado recepciona convenios para determinar viabilidad legal del convenio	Secretario de recreación y deportes	Convenio interinstitucional

	Asesorar jurídicamente los convenios 	Personal asignado para entrenamiento selecciones, entrega listado cada 3 meses.	Asesor Jurídico Ligas deportivas	
7.3	Verificar y soportar técnicamente resultados deportivos 	Profesional asignado recepciona planificación y verifica el resultado deportivo de cada liga deportiva y envía a secretario de deportes.	Secretario de recreación y deportes Profesional asignado Ligas deportivas	Cuadro de resultados competencias deportivas
7.4	Recomendar la dirección en líneas de financiación para programas deportivos 	Secretario de recreación y deporte recepciona planificación verificada y soportada y direcciona línea de inversión para cada liga deportiva departamental.	Secretario de recreación y deportes Presidentes ligas deportivas.	Actas
7.5	Asignación de recursos financieros 	Secretario de recreación y deportes asigna los recursos a cada liga deportiva	Secretario de recreación y deportes Ligas deportiva	Firma convenio
7.6	Supervisar las actividades propuestas en el convenio	Profesional asignado realiza seguimiento de las actividades propuestas en el convenio.	Secretario de recreación y deportes Profesional asignado L	Seguimiento consignado en actas

8. CONTROLES:

Visita Metodológica: Profesional asignado evaluará el cumplimiento de las actividades propuestas por la disciplina deportiva en el convenio suscrito.

Visita de competición: Profesional asignado evaluará el proceso de salidas a competencias de las diferentes selecciones deportivas.

9. REGISTROS

Código	Nombre del registro
	Planificación convenio
	Actas
	Cuadro de resultados
	Firma convenio
Acta	Visita Metodológica
Acta	Visita de competición

10. CONTROL DE CAMBIOS

Control de Cambios		
Fecha	Versión	Descripción

ELABORO		REVISO		APROBO	
Nombre		Nombre		Nombre	
Cargo		Cargo		Cargo	
Fecha		Fecha		Fecha	
				Resolución #	