



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 1 de 6

FECHA | jueves, 31 de mayo de 2018

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
BIBLIOTECA
Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Extensión Soacha
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Del Deporte Y La Educación Física
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Ciencias del Deporte y La Educación Física.

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Garzón Castro	Cristian David	1030651862
López Zamora	Jessica Jillian	1022375894

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 2 de 6

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Mena	Moisés

TÍTULO DEL DOCUMENTO
Análisis de los Puestos de trabajo en el área administrativa a nivel gerencial en el IDR D y el IMRDS.

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía Profesional En Ciencias Del Deporte y la Educación Física

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
30/05/2018	46

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Analisis	Analysis
2. Deporte	Sport
3. Administracion	Administration
4. Investigacion	Investigaton
5. Puesto de trabajo	Job
6. Gestión	Management

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 6

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Destacamos la importancia de consolidar las competencias y habilidades laborales dentro de una organización deportiva, ya que el análisis es un proceso importante para la realización de cada tarea en el momento de brindar un servicio de calidad, se plantea de forma descriptiva las falencias que existen a nivel gerencial, enfocándonos en el IDR (Instituto Distrital de Recreación y Deporte) y el IMRDS (Instituto Municipal de la Recreación y el Deporte de Soacha).

Los motivos por los cuales nos inclinamos para llevar a cabo este proyecto investigativo acerca del puesto de trabajo en el área de administración deportiva, fue la intención de diagnosticar las competencias que deben tener las personas encargadas de la administración y que llevan a cabo los procesos más importantes a nivel deportivo.

En esta parte del proyecto se explica cómo está estructurada la investigación del análisis del puesto, en donde se observará y describirá los parámetros y factores destacados de cada miembro, que fueron elegidos por su relación en el área administrativa, por medio de utilización de la encuesta verificada se observó el perfil de cada uno de ellos. A través del análisis descriptivo se identifican diferencias que existen entre el perfil indicado y el perfil de los sujetos como objeto de estudio de esta investigación, así mismo se hará posible la descripción y conclusiones oportunas para llevar a cabo el desarrollo adecuado del método y cuál es la finalidad, con base en los siguientes parámetros.

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 6

la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 5 de 6

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

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, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO _x_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 6

pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”


i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 7 de 7


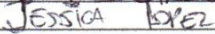
Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
Análisis de los puestos de trabajo en la administración a nivel gerencial en el IDR y el IMRDS.pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Garzón Castro Cristian David	
López Zamora Jessica Jillian	

12.1.50

**ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL AREA DE
ADMINISTRACIÓN A NIVEL GERENCIAL EN EL IDRD Y EL IMRDS**



**CRISTIAN DAVID GARZÓN CASTRO
JESSICA JILLIAN LÓPEZ ZAMORA**

Asesor: Moisés Mena

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
PROGRAMA DE CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA EDUCACIÓN FÍSICA
SOACHA
2018**

**ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL AREA DE
ADMINISTRACIÓN A NIVEL GERENCIAL EN EL IDRD Y EL IMRDS**



**CRISTIAN DAVID GARZÓN CASTRO
JESSICA JILLIAN LÓPEZ ZAMORA**

Trabajo de grado como requisito para optar al título de profesional en Ciencias del Deporte
y la Educación Física.

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
PROGRAMA DE CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA EDUCACIÓN FÍSICA
SOACHA
2018**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. OBJETIVOS	6
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2.1 Descripción del Problema	7
2.2. PREGUNTA PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO DE REFERENCIA.....	13
4.1. MARCO TEÓRICO	13
5. METODOLOGÍA	24
5.1. ENFOQUE.....	24
5.2. TIPO	24
5.3. DISEÑO.....	25
2. RESUMEN DEL PUESTO	28
6. ANÁLISIS DEL PERFIL PROFESIONAL.....	33
7. ANÁLISIS DE DATOS	40
8. ANEXOS Y EVIDENCIAS ANTECEDENTES.....	43
8.1. CUADRO DE LECTURAS.....	47
9. DISCUSIÓN.....	48
10. CONCLUSIONES	50
11. REFERENCIAS.....	51
12. BIBLIOGRAFÍA	52

Índice

<i>Figura 1. Principios del Enriquecimiento del trabajo</i>	12
<i>Ilustración 1: Pensum Universidad Francisco José de Caldas</i>	30
<i>Ilustración 2: Pensum Universidad Manuela Beltrán</i>	33
<i>Grafico 1: Dirección y Coordinación</i>	35
<i>Grafico 2: Nivel de Estudios</i>	36
<i>Grafico 3: Especializaciones</i>	36

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo de Grado, destacamos la importancia de consolidar las competencias y habilidades laborales dentro de una organización deportiva, ya que el análisis es un proceso importante para la realización de cada tarea en el momento de brindar un servicio de calidad, se plantea de forma descriptiva las falencias que existen a nivel gerencial, enfocándonos en el IDR (Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá) y el IMRDS (Instituto Municipal de la Recreación y Deporte de Soacha). La investigación se basó en la recolección de datos identificados en el análisis del puesto de trabajo en el área administrativa y los miembros que hacen parte de la gestión deportiva del IDR y el IMRDS, además de la percepción y críticas negativas que hacen, deportistas y público en general al encontrarse con falencias en los procesos administrativos, entonces, ¿Por qué el dirigente no tiene un perfil académico deportivo?

Lo ideal sería que las personas que se especializan en Administración deportiva sean los cuales apliquen a estos cargos, de esta manera generemos sensatez y confianza de parte del usuario y/o cliente.

Es por esto que se ha dado a la tarea de analizar el perfil de un administrador y sus funciones demostrando que el propósito básico es buscar la eficiencia y optimizar directamente el talento, tiempo y habilidades que estén en su prontuario de responsabilidades. Evidenciando los problemas que tiene la institución y el deporte como tal en Bogotá se puede afirmar que la organización y una buena estructura son procesos que se deben realizar de forma adecuada para que los resultados sean de calidad y tenga una secuencia lógica de administración.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Describir las características de los puestos de trabajo a nivel gerencial del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte IDR D y el Instituto Municipal de la Recreación y Deporte de Soacha el IMRDS, analizando las competencias laborales de las áreas de la administración del deporte y la recreación.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar el perfil del área Administrativa a nivel gerencial para clasificar quienes cuentan con una experiencia académica en Ciencias del Deporte o alguna carrera acorde a la Administración deportiva.
- ✓ Resaltar la importancia de un historial académico vinculado al deporte y también su experiencia deportiva para así tener mayor conocimiento sobre los problemas, dificultades y necesidades que tiene tanto el deporte como los deportistas.
- ✓ Fortalecer los aspectos de organización de la dirección deportiva del IDR D y el IMRDS por medio de un puesto laboral adecuado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del Problema

El presente trabajo investigativo pretende ayudar a solucionar un problema repetido en muchas empresas, como son las características de los puestos de trabajo y las competencias laborales que deben poseer los trabajadores de cada área del deporte y la recreación en el IDR y el IMRDS.

En las organizaciones deportivas se requiere de personal técnico y administrativo que pueda desempeñarse en los diversos puestos que para su funcionamiento y servicio existen, para esto se debe tener en cuenta que es necesario especificar con claridad el trabajo de cada funcionario de la organización desde el director hasta los empleados que se desempeñan en los diferentes niveles que conforman la estructura de la entidad.

Es indispensable que se clarifiquen los objetivos que se pretenden en cada puesto y las labores que deban desempeñarse, para que exista un efectivo orden y un adecuado encadenamiento de las funciones, en este sentido el proyecto pretende que se conozcan los requisitos necesarios para desempeñar labores en los puestos de trabajo del sector deporte y recreación, en la evolución que presentan las organizaciones se hace necesario desarrollar diferentes análisis para determinar la pertinencia de los cargos y la estructura organizacional de una empresa, que este acorde a su objeto social para la cual fue creada, por ello se busca determinar las características de cada uno de los cargos que la organización implemente para su propio beneficio, esto se logra describiendo cada cargo y estableciendo las competencias laborales que se requieren para el buen desarrollo de la

organización, es así que iniciamos mirando posibles causas, resultados y consecuencias para adelantar la investigación y optimizar los recursos de la empresa.

Éste trabajo se realiza con la intención de identificar las características de los puestos de trabajo y las competencias laborales de las áreas del deporte y la recreación.

Además, como un aporte al desarrollo del sector deportivo, es así que en la tabla 1 se presentan las causas, vectores y consecuencias del objeto de estudio.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo en el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte de Bogotá y el Instituto Municipal de la Recreación y Deporte de Soacha, es importante, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va a desempeñar en su cargo. Algunos de los beneficios que otorga a la empresa una descripción de puestos es señalar las deficiencias que existen en la organización, el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones, ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo y asimismo es una de las bases para un sistema técnico de ascenso.

Mena (1996), un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán inexactitudes y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización.

Debido a los cambios en la naturaleza de las tareas y la presencia de nuevas tecnologías en el puesto, el trabajo actual en las organizaciones del deporte es diferente. Se ha venido produciendo una nueva mentalización de la actividad laboral, la cual se refleja con cambios en las demandas laborales, una mayor capacidad de aprendizaje, horarios laborales variables, junto con un incremento de la jornada laboral durante periodos determinados (Peiro,2007).

Por otra parte, es importante destacar que las organizaciones tanto públicas como privadas están en constante crecimiento, lo cual involucra procesos de cambios tanto a nivel organizacional como estructural, lo que implica hacer revisiones periódicas de los manuales de análisis y descripción de cargos de manera de adaptarlos a la realidad existente y al nivel exigido.

Finalmente cabe señalar que los cambios que se están produciendo en las organizaciones del deporte causan a su vez, cambios en los puestos de trabajo y en los roles, dichos cambios generan nuevas tareas y nuevos criterios de evaluación. Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

El deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre es un tema universal, que ha dado pie a muchos debates sobre su importancia y la forma en que se debe ejecutar, según Campos & González (2011) se afecta positivamente otros aspectos como son la salud, educación y demás aspectos sociales que no son enfoque principal del deporte como tal.

Existen grandes diferencias entre entrenadores y administradores del deporte, a pesar, de que tienen bases en común sus enfoques son distintos, así mismo, sus metas y objetivos por cumplir durante un proceso, así como lo afirma Juan Francisco Gutiérrez, de igual forma él en su artículo también denuncia que en nuestro país se ha aceptado que cualquier persona independiente de su formación académica tenga el mando del deporte en Colombia.

Esto nos lleva a realizar la siguiente pregunta.

2.2. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones y características de los puestos de trabajo del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte de Bogotá y el Instituto Municipal de la Recreación y Deporte de Soacha, a través del estudio de análisis de las competencias laborales de las áreas del deporte y la recreación, para cumplir con la gestión de calidad durante el año 2018?

3. JUSTIFICACIÓN

Los motivos por los cuales nos inclinamos para llevar a cabo este proyecto investigativo acerca del puesto de trabajo en el área de administración deportiva, fue la intención de diagnosticar las competencias que deben tener las personas encargadas de la administración y que llevan a cabo los procesos más importantes a nivel deportivo en el IDR y el IMRDS, ya que hemos encontrado falencias por la falta de personal que realmente tenga las capacidades y bases académicas necesarias para poder desarrollar una planeación adecuada, coherente y consciente.

Poniendo en evidencia otra razón para llevar a cabo la investigación; pensando en abrir un campo laboral para las Ciencias del Deporte y la Educación Física, especialmente para la profundización de Administración.

En los cargos gerenciales del IDR, Instituto Distrital de Recreación y Deporte de la ciudad de Bogotá D.C y el IMRDS, Instituto Municipal de la Recreación y el Deporte de Soacha. encontramos gran cantidad de personal con estudios en Arquitectura, y otro tipo de especializaciones, si bien es de vital importancia trabajar de forma asociada con personas con otros conocimientos que en dado caso pueden ser afines y pueden colaborar sustancialmente, ¿Hasta qué punto podemos y debemos permitir que sean ellos quienes direccionen y controlen el rumbo del deporte en la ciudad más grande del país?

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Para dar inicio a la solución de la problemática se buscó la teoría de un experto en recursos humanos, como lo es Idalberto Chiavenato, él en su libro nos plantea las características principales de un puesto de trabajo.

Como primera medida tenemos la “Tarea”, es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos.

En segundo momento tenemos la “Obligación” la cual la define como toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

En tercer lugar, encontramos la noción de la “Función” es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

En conclusión, el “Puesto” es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Ahora bien, el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de

su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Para el análisis de los puestos debemos tener en cuenta la descripción del mismo, es decir al identificar el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

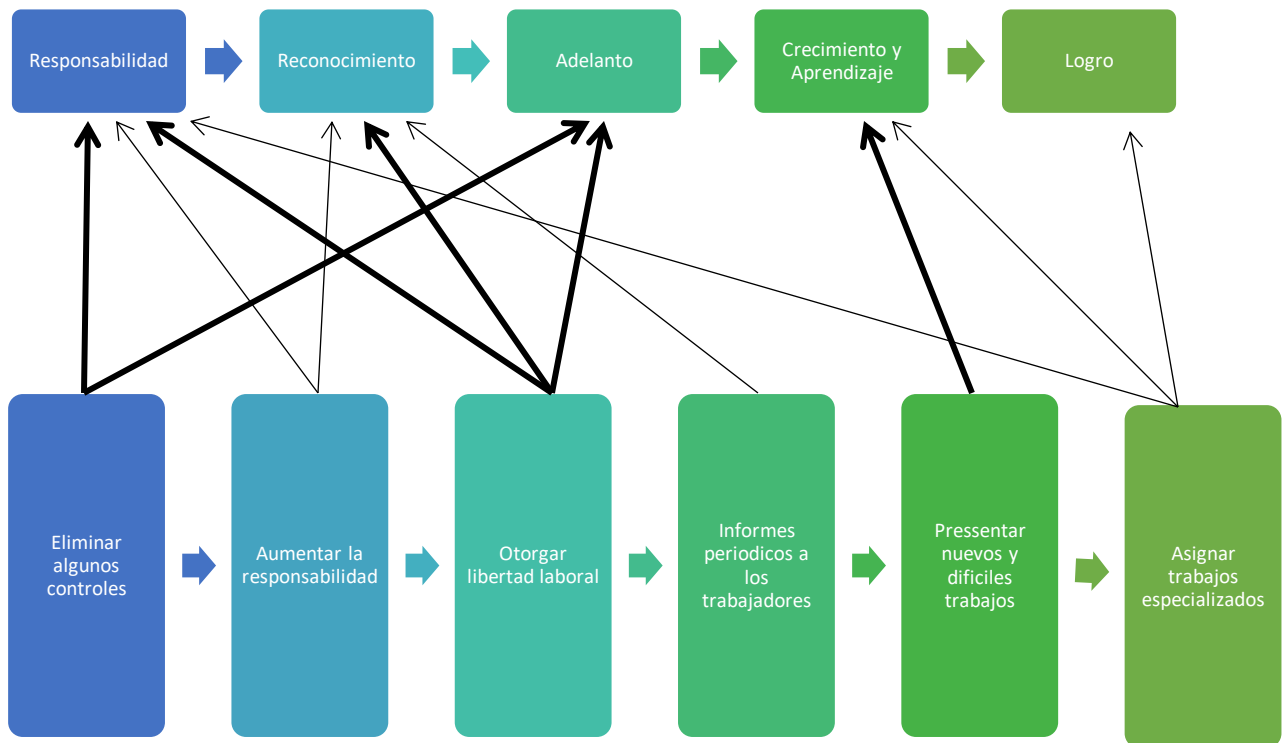
Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas en lo absoluto distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

(Chiavenato, 2017)

Pasando un poco al tema de diseño de trabajo dentro de una organización o institución, se encontró facultades para desarrollar como lo es Diseño de estrategias de trabajo, dentro de las cuales destacamos distintas fases, Simplificación del trabajo, Rotación del trabajo, Ampliación del trabajo, y enriquecimiento del trabajo (Chelladurai & Kerwin, 2017) donde se traerá a colación el factor motivación que según Herzberg (1968) el contenido de un trabajo responde mejor a las necesidades de orden superior de un individuo, Figura 1, aquí podemos observar la importancia de la jerarquización y organización institucional para el adecuado desarrollo de sus competencias.

Competencias que se deben identificar con rigor, y aplicar de forma adecuada para una mejor integración en el trabajo (Wenther, 2014)

MOTIVADORES



Acciones Gerenciales

Figura 1. Principios del Enriquecimiento del trabajo

El trabajo de las organizaciones no se hace por casualidad o por designios sobrenaturales. Sus integrantes trabajan de acuerdo a lo que se planea para que las entidades funcionen y alcancen sus objetivos de manera eficiente. (William, 2008) p. 89. Comprendiendo lo dicho en una organización o en una entidad se debe tener en cuenta las características e indicadores concretos para el desarrollo habitual de cada cargo, esta investigación basada en la administración deportiva no debe ser la excepción, ya que son aspectos de correlación para obtener resultados favorables.

Los puestos de trabajo bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. Un buen análisis y definición de perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa. (William, 2008) p. 101. Se concluye que el análisis del puesto y del perfil son puntos de partida a la hora de formar un grupo de trabajo, ya que a medida que los sujetos cumplan con el perfil idóneo requerido, se obtendrá una gran productividad a la hora de realizar las actividades que fomenten la ejecución y el buen desarrollo de las tareas específicas.

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. (Mondy.R., 2010) p. 92. Según este autor realizar un análisis de puestos ayudara a identificar las cualidades y necesidades que requiere dicho puesto de trabajo, para el conocimiento de destrezas y responsabilidades, así mismo tener consideración si es eficiente el individuo para llevar a cabo la operatividad, por esto tomamos como investigación el análisis de puesto del IDR y el IMRDS, para realizar la descripción de cada cargo ya que es fundamental para fomentar el buen desarrollo de tareas y objetivos plantados por la organización.

Para continuar con la investigación es pertinente hablar de nuestro objeto de estudio, y una pequeña introducción a lo que ha sido el direccionamiento del IDR y el IMRDS.

En los últimos 12 años han pasado 5 directores en el Instituto de Deportes de Bogotá, donde 3 han renunciado a su cargo por distintas razones, uno finalizo su contrato y el otro es el actual director, quien aún no cumple el año en el cargo.

De estos 5 directores se ha buscado su perfil profesional, y solo dos han tenido vida en el deporte, uno como deportista y también como dirigente, haciendo sus pinos en el sector; y la ex directora que ha estado en el mundo del deporte exclusivamente en el área administrativa. Mientras tanto los otros directores; Aldo Cadena quien fue Secretario de Salud, en qué momento se puede cambiar de una dependencia a otra que, si bien tienen cosas en común y se pueden ayudar, son enfoques distintos y su forma de dirigir en cuanto a lo que se necesita es totalmente diferente. Por citar un ejemplo, ¿se puede pasar de preparar una operación quirúrgica a crear una estrategia para un equipo de béisbol? Y tener la capacidad de afrontar los dos con las mismas capacidades y habilidades. El actual Director Orlando Molano, es un arquitecto graduado, que designo el actual Alcalde de Bogotá, ya se ve claramente en su periodo que su enfoque será hacia el mantenimiento, reparación de los parques existentes y la creación de unos cuantos más, y si es importante crecer infraestructuralmente en una ciudad con tantos habitantes. Pero en cuanto a su conocimiento del deporte ¿qué podemos esperar? Es un personaje que nunca había estado cercano al área de la que hoy es Director, y ahora imaginen si un Científico del Deporte o un Licenciado en Educación Física se convierten en el Director del Plan de Ordenamiento Territorial.

O peor aún como en el caso de Aldo Cadena, pasar de ser entrenador de Patinaje a ser el que te receta medicamentos para una enfermedad. Ahí si le pondríamos atención a que cada quien este donde tiene que estar, o aun la sociedad y las personas que tienen el poder tienen ese concepto de que el Deporte es algo que no se debe ver con la seriedad que requiere, quizás por esto es que entran Directores que no conocen del tema, sus variables, lo que se necesita para obtener logros y salen cuando ya se han dado cuenta que les fue superior el cargo o cuando ya tienen el cargo dentro de su área profesional asegurado,

algunas veces el deporte se convierte en un pasantía para llegar a donde realmente ellos añoran realizarse como profesionales. Otras veces solo devuelven favores políticos o van en busca de estos.

Adicional, la relación entre deporte y economía se encuentra mucho mejor explicada, gracias a los conceptos utilizados en la obra “El impacto del deporte en la economía”, de Rosario Pedroza Sanz y José Antonio Salvador Insúa. En esta, Sanz y Salvador (2003) sostienen que, gracias al deporte, hoy en día se pueden vislumbrar nuevos mercados y grandes oportunidades de empleo. Por su parte, argumentan que la economía “ha dotado al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales” (Pedroza Sanz & Salvador Insúa, 2003, pág. 63) Esto lo podemos observar a través de los beneficios que trae el deporte indirectamente en los sectores social, educativo y de salud.

Es por esto que es vital que la dirección, organización y estructura del deporte sea llevada a cabo por personas que estén académicamente preparadas para ejecutar estos cargos, pues, cuando no es así, los beneficios que en algún momento pudieron llegar debido a la esencia del deporte pueden convertirse en un punto en contra (Campos & González, 2011). En nuestra ciudad el ente que rige el deporte es el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) quien dentro de su comité directivo cuenta con Arquitectos, Abogados y Economistas. Si bien es importante rodearse de otros profesionales para que sea más integral y profesional, no le estamos dando la importancia a las ciencias del deporte y a la administración deportiva que le deberíamos dar.

Al igual que Moreno Polo (2014) se concluye que el deporte es un tema que se debe tratar como lineamiento político y que es algo más serio de lo que se ha tomado hasta el momento, mejor organizado y estructurado, haciendo tomar conciencia al gobierno de la

importancia que este tiene y las oportunidades que puede traer a nivel social, cultural y pedagógico. Si permitimos un mejor desempeño y un mejor desarrollo del deporte podemos conseguir becas universitarias en Colombia e incluso en las mejores Universidades del Mundo, como lo son, las estadounidenses y canadienses, quienes brindan a deportistas de alto rendimiento la oportunidad de formarse académicamente.

Hay otros puntos de vista, por ejemplo, en Brasil con Gómez de Menezes & Fernández de Souza (2012) que también aportan a los cambios que se deben generar en torno a la gestión del deporte, como es la participación activa de la ciudadanía y si los aspectos culturales pueden llegar a ser parte del área deportiva o si bien, merecen otro campo y espacios exclusivos, y si en dado caso se pueden llegar a interferir entre sí.

Y cuando pensamos en la participación ciudadana también hacemos referencia a su opinión del servicio, como perciben la organización del deporte y el nivel de satisfacción que este les trae, hoy en día el usuario es cada vez más exigente y lo podemos evidenciar en cuanto a la fidelidad que tengan con cada una de las empresas del deporte. (Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Fernández-Ozcorta, E., & Nuviala, R. 2015).

En otros países, ya hace algunos años el deporte, su organización y la industria como tal que encierra ha tomado la relevancia que cualquier otra profesión puede tener, es por esto que tanto en Estados Unidos, Reino Unido, España y otros países de Europa se cuenta con más de 300 Universidades que ofrecen la gestión deportiva dentro de sus programas, incluyendo licenciatura, maestrías y doctorados.

Apoyándonos en Rocha & Bastos (2011) encontramos siete puntos fundamentales tanto académica como laboralmente y que nos sirven para abarcar más temas y hacer del deporte algo más serio y responsable.

Estos ítems a su vez contienen más subtemas que pueden y deben ser trabajados profundamente y constantemente ya que estos van cambiando y evolucionando todo el tiempo. Por eso, se resaltan dentro de esta investigación.

- ✓ Gestión y liderazgo deportivo
- ✓ Marketing deportivo
- ✓ Aspectos legales del deporte
- ✓ Ética en la gestión del deporte
- ✓ Finanzas dentro del deporte
- ✓ Comunicación del deporte
- ✓ Aspectos Socioculturales

Teniendo en cuenta que para generar avances y poder lograr participar de los sitios gerenciales del deporte, es importante contar con más espacios en cuanto a cantidad y calidad, de esta manera el deporte también estará en la obligación de hacer sus aportes en investigación como cualquier otra disciplina del conocimiento. Según Doherty, A. (2013), es determinante el que se pueda invertir en la teoría, así tendremos el sustento para ostentar dichos cargos y que realmente se vea una diferencia positiva a favor de los que académicamente se preparan para satisfacer las necesidades del deporte.

Si llevamos a cabo este proceso de investigación podemos contribuir a otro aspecto que Chelladurai (1992) se presentaba hace más de 20 años y que aún sigue haciendo falta en el deporte y es la falta de unión, quizás sea por la competitividad que genera en si el deporte, pero en ocasiones para la mejora y la toma de decisiones es fundamental que todas

las partes contribuyan para un trabajo mancomunado y enfocado hacia determinado objetivo.

La teoría es algo que se debe ir construyendo durante el proceso de investigación y la práctica de la gestión, el desarrollo de la teoría Cunningham, G.B (2013), puede sufrir ciertos trastornos pero que siempre deben aportar y demostrar que de esta forma se encuentran avances y una forma adecuada de dirigir e impulsar el deporte con todo lo que esto implica.

Teniendo en cuenta que el deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y la recreación son ítems que están aumentando permanentemente los últimos años, existe la necesidad de tener una organización y sobre todo una estructura clara en los entes reguladores del deporte en Colombia, principalmente en Bogotá para que los profesionales en el área cumplan un proceso laboral antes de ocupar los cargos más relevantes, de esta manera poder contribuir con un cambio dirigencial, permitiendo crear una reflexión y una conciencia de que el deporte es un aspecto que influye sobre la sociedad, su estilo de vida, la calidad de su salud, su desarrollo social en determinada comunidad, su autoestima entre otras y que por esto a las personas se les debe brindar las herramientas necesarias y adecuadas para que ellos también entiendan que es tan importante como el sector salud; al que se le contribuye, por cierto, bajando las tasas de obesidad y de sedentarismo, o el sector judicial y político, que también se ve beneficiado por el deporte, en cuanto a ocupar el tiempo libre de muchos niños y jóvenes que se pueden ver afectados por grupos al margen de la ley.

Bien sabemos que todo a diario va cambiando, mejorando y que el deporte no debe estar al margen de esto, que por el contrario cada vez se va observando como la tecnología se abre paso en la mayoría de los deportes y en las elites de cada uno de ellos, hace ya

algunos años se incluyó dentro del Tenis de Campo, el ojo de halcón, también raquetas que van analizando la velocidad y/o la fuerza con la que se emplea un golpe, en el fútbol hace un par de años se incluyó un reloj que le permite al juez del compromiso saber si el balón había ingresado por completo a la portería (no en todas las ligas), ahora como novedoso se encuentra el VAR, que en definitiva es permitir al juez poder ver el video de una jugada discutida, de igual forma la indumentaria también se ve invadida por las nuevas tecnologías tanto en el uniforme como en los guayos, y así en los demás deportes, no solo en el momento de competir, también a la hora de entrenarse existen nuevas y mejores formas de llevarlo a cabo.

Es por esto que los dirigentes del deporte deben estar en contacto con todo esto, traer nuevos conceptos, aplicar nuestros métodos, innovar en cuanto a formas, plantear leyes que aporten al desarrollo y la evolución de los deportistas y de la sociedad. Para esto se necesita un perfil profesional acorde al deporte para de esta manera exigir que esto se realice de manera consciente y que en un lapso se vean los cambios y los resultados.

En el área académica ya se ve mayor espacio para las personas que gustan del deporte y quieren generar cambios en la sociedad a partir de este campo, si bien en nuestro país es un tema muy nuevo, ya se puede observar un abanico de posibilidades para formarse, tanto entrenadores como administradores a un nivel de pregrado, de igual forma en EEUU y Europa ya existen MBA, puesto que más que ser un requisito tener conocimientos administrativos pasa a ser indispensable para el desarrollo laboral.

5. METODOLOGÍA

En esta parte del proyecto se explica cómo está estructurada la investigación del análisis del puesto, en donde se observará y describirá los parámetros y factores destacados de cada miembro, que fueron elegidos por su relación en el área administrativa, por medio de utilización de la encuesta verificada se observó el perfil de cada uno de ellos. A través del análisis descriptivo se identifican diferencias que existen entre el perfil indicado y el perfil de los sujetos como objeto de estudio de esta investigación, así mismo se hará posible la descripción y conclusiones oportunas para llevar a cabo el desarrollo adecuado del método y cuál es la finalidad, con base en los siguientes parámetros.

5.1. ENFOQUE

CUALITATIVO: El enfoque de la investigación que se va realizar pertenece al corte cualitativo, se basa en la observación y análisis de resultados, analizada y comparada con bibliografías, búsqueda de información. Para obtener veracidad y un concepto verificado nos basamos en el autor Idalberto Chiavenato 1936 (edad 82 años), Viradouro, Estado de São Paulo, Brasil.

5.2. TIPO

DESCRIPTIVO: Además, esta investigación muestra un estudio de tipo descriptivo ya que “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” Hernández, Fernández y Baptista

(2003). Por ende, se hará una observación y descripción del individuo y del perfil académico deportivo.

5.3. DISEÑO

EXPERIMENTAL

INSTRUMENTO

Para lograr esta investigación se realizará un cuestionario que por medio de la misma se obtendrá un diagnóstico, aplicada a 4 miembros del área administrativa del IDR y 6 más del IMRDS, este se llevará a cabo con ayuda de instrumentos tecnológicos actuales que son bastante útiles. Además, se garantizará la confiabilidad de los datos que se vayan a obtener, ya que si es de forma personal será más pertinente la información teniendo así resultados consistentes y coherentes.

Para el análisis de puestos, encontramos diferentes métodos, como lo son Método de entrevista, Método Observacional, Método mixto y Método de Cuestionario, basándonos en este último, se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para

probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

(Chiavenato, 2017)

Documento compartido por Moisés Mena

**CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA ANÁLISIS DE
PUESTOS POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA
GERENTES O ADMINISTRADORES**

1. EMPRESA

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del Puesto: _____

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.3 NOMBRE DE LA UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

División _____

Departamento _____

Sección _____

Unidad _____

Otro ¿Cuál? _____

1.4 ¿A QUIEN REPORTA?

1.5 TÍTULO ACADÉMICO SI SE REQUIERE

1.6 CATEGORÍA DEL CARGO

Directivo

Técnico

Asistente

Coordinador Otro

Cual _____

Profesional

Administrador

2. RESUMEN DEL PUESTO

Identifique cada uno en términos del grado en que los usa como fuente de información para el trabajo según la tabla siguiente.

Grados de Uso			
0	No aplica	3	Moderado
1	Considerable	4	Considerable
2	Ocasional	5	Muy importante

D	Diario
S	Semanal
M	Mensual

3. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Tareas:

Identifique el grado de uso y la periodicidad de las tareas que tiene que hacer para cumplir con su trabajo.

Controlar directamente el trabajo de los que producen el servicio deportivo de la empresa.

Periodicidad

Grado	Periodicidad

Dirección y Coordinación

Entrenadores

Profesores

Personal de Oficina

Actividades de Marketing

GRADO	PERIODICIDAD

Finanzas y Economía

Elabora Presupuestos

Estados Financieros

Prepara Informes de inversión

GRADO	PERIODICIDAD

GRADO	PERIODICIDAD

Dirección de Personal

Asigna tareas al personal
Asigna horarios de trabajo
Planes y Programas de capacitación
Inspecciona el personal que ingresa a la empresa

Administración de Recursos

Compra suministros de oficina
Compra materiales deportivos

GRADO	PERIODICIDAD

Planificación y Dirección

Planifica actividades de promoción y venta del servicio
Coordinación con otros departamentos
Planifica tareas de atención al cliente
Incorpora políticas y procedimientos administrativos
Incorpora planes, programas y políticas de funcionamiento.

GRADO	PERIODICIDAD

Gestión de Instalaciones Deportivas

Determina las necesidades de ampliación
Planifica actividades de mantenimiento
Organiza campeonatos y torneos deportivos
Elabora reglamentos y regulación de uso
Realiza estudios de oferta y demanda de usuarios

GRADO	PERIODICIDAD

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Notas de oficina
Informes
Instrucciones de trabajo
Folletos
Libros/ Cartillas
Manuales
Planillas de control
Actas/ Contratos
Planes Gerenciales
Planes Específicos

GRADO	PERIODICIDAD

4. ESTUDIOS

Marque con una X los requisitos educativos para el puesto

Educación Primaria	<input type="checkbox"/>	
Educación Secundaria	<input type="checkbox"/>	
Educación Técnica o Tecnológica	<input type="checkbox"/>	Cual _____
Educación Profesional	<input type="checkbox"/>	Cual _____
Postgrado	<input type="checkbox"/>	Cual _____

5. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Compra Implementos recreativos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADO</th> <th>PERIODICIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	GRADO	PERIODICIDAD				
GRADO		PERIODICIDAD					
Compra de materiales deportivos							
Compra de materiales recreativos							

6. INSTALACIONES DEPORTIVAS

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Determina las necesidades de ampliación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADO</th> <th>PERIODICIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	GRADO	PERIODICIDAD								
GRADO		PERIODICIDAD									
Planifica actividades de mantenimiento											
Organiza campeonatos y torneos deportivos											
Elabora reglamentos y regulación de uso											
Realiza estudios de necesidades de usuarios											

7. HABILIDADES

GRADO	PERIODICIDAD

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Lenguaje
 Matemáticas
 De Razonamiento
 Comunicación Verbal y escrita

8. TECNOLOGÍA QUE UTILIZA

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Uso de celular
 Uso del Computador
 Uso del Internet
 Software de Administración

GRADO	PERIODICIDAD

9. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES DE SU TRABAJO

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Finanzas y Economía
 Marketing y ventas
 Pedagogía deportiva
 Principios empresariales
 Manejo de personal
 Técnicas de liderazgo
 Administración de Inventarios
 Administración deportiva

GRADO	PERIODICIDAD

10. CONTEXTO DEL TRABAJO

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Trabajo al aire libre
 Trabajo en espacio cubierto
 Diferentes lugares geográficos

GRADO	PERIODICIDAD

11. DÍAS DE TRABAJO

Califique cada uno de los siguientes descriptores en términos del grado y periodicidad en que los usa para el desempeño de su trabajo.

Lunes a Viernes
 Lunes a Sábado
 Lunes a Domingo
 Sábado y Domingo

GRADO	PERIODICIDAD

12. RANGO DE SALARIOS

Marque con una X el rango en el cual se encuentra el salario de su cargo.

- 600.000 a 1.000.000
- 1.000.001 a 2.000.000
- 2.000.001 a 3.000.000
- 3.000.001 a 5.000.000
- 5.000.000 en adelante

13. SALUD OCUPACIONAL

En el desempeño de sus labores, a que riesgos o accidentes considera usted que se exponen (Marque la frecuencia)

En ojos
 Oídos
 Manos
 Articulares
 Piernas

	NINGUNA	POCA	COMÚN	MUCHA
En ojos				
Oídos				
Manos				
Articulares				
Piernas				

6. ANÁLISIS DEL PERFIL PROFESIONAL

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas ofrece en su programa Administración Deportiva, los siguientes indicadores que se tienen en cuenta para la formación profesional.

PERFIL PROFESIONAL

El Administrador que egrese del proyecto curricular en Administración Deportiva debe ser un Gestor, Empresario y Gerente; apto para formular y ejecutar proyectos desde los sectores deportivos y empresariales, que busquen el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en el cual intervienen. En tal sentido diagnostica, analiza y evalúa proyectos deportivos, gestiona y promueve la comercialización, nacional e internacional de bienes y servicios a través de la apropiación y construcción del conocimiento de valores y relaciones democráticas que, de manera proactiva, creativa, crítica y reflexiva aportan a la organización y gerencia de su propia empresa.

PERFIL OCUPACIONAL

El Administrador Deportivo debe estar en capacidad para elaborar y ejecutar proyectos de desarrollo empresarial en los sectores deportivos.

En consecuencia puede decidir sobre lo que es importante, sobre los procedimientos y recursos necesarios para alcanzar las metas; puede crear dispositivos y mecanismos para orientar y cooperar en la ejecución de los proyectos locales deportivos; puede establecer un ritmo de administración y producción apropiando las diferencias individuales de los actores y ejecutores; y puede diseñar y emplear adecuadamente los registros y controles de operación que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los proyectos y organizaciones.

El Administrador Deportivo se podrá desempeñar en organizaciones públicas y privadas del ámbito local, regional, nacional e internacional como:

- - Gestor y Gerente en empresas deportivas.
- - Gestor y Gerente de grandes eventos deportivos.
- - Directivo en entidades del deporte y organizaciones afines

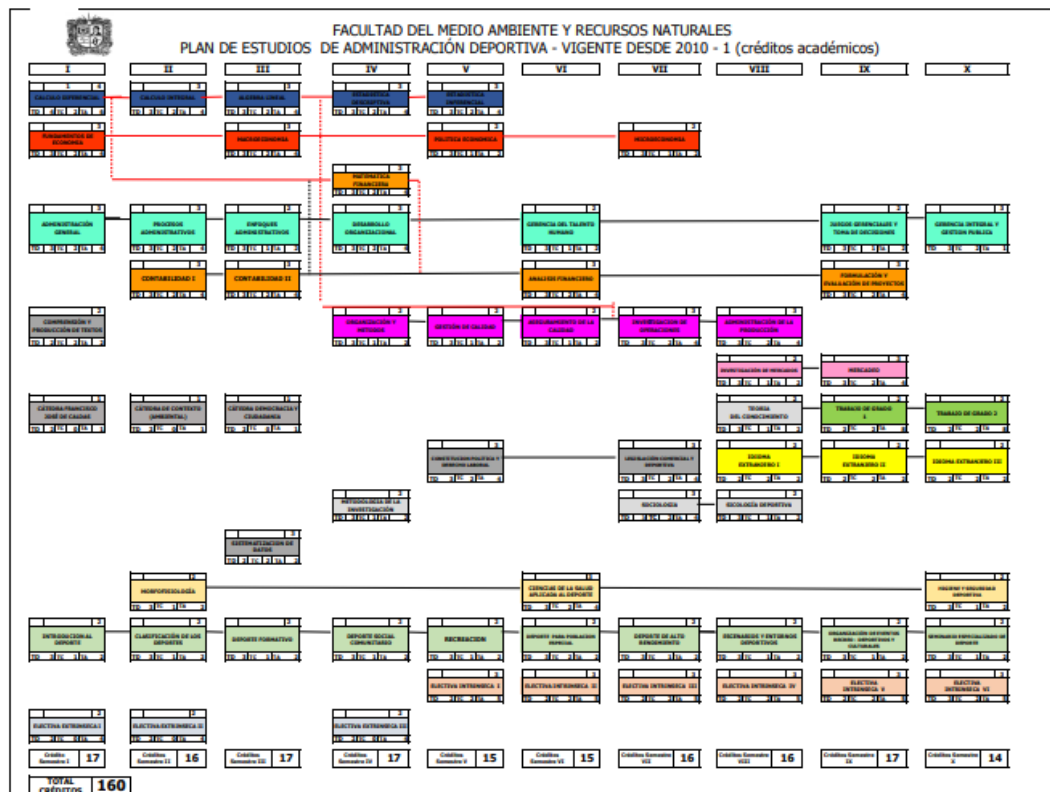


Ilustración 1: Pensum Universidad Francisco José de Caldas

Se observa que la Universidad Distrital Francisco José de Caldas ofrece un pensum que favorece el desarrollo de habilidades, cuenta con asignaturas específicas para el aprendizaje óptimo en la administración deportiva, las cuales son características de un profesional competente e idóneo que participe efectivamente desde su quehacer, en la

cualificación del deporte, la educación y la administración, en el mejoramiento de la calidad de vida de los deportistas y en la transformación de nuestra sociedad.

A continuación, observaremos el programa que ofrece la Universidad Manuela Beltrán a través de un programa virtual, con el objetivo de fortalecer y brindar aportes innovadores en el sector deportivo:

PERFIL PROFESIONAL

El egresado del programa de Administración Deportiva de la UMB Virtual es un profesional con sólidos conocimientos teóricos y prácticos que le permitirán:

- ✓ Formular, evaluar y ejecutar proyectos en los diferentes sectores deportivos a nivel nacional e internacional.
- ✓ Gestionar recursos, alianzas y sistemas de calidad en el marco del desarrollo empresarial deportivo del país.
- ✓ Operar eficientemente recursos financieros al interior de una empresa deportiva.
- ✓ Construir empresas asociadas a los diferentes tipos de deportes, promoviendo una cultura de paz y ética deportiva.
- ✓ Gerenciar talento humano desde una mirada interdisciplinar del deporte.
- ✓ Promover procesos de innovación en el campo deportivo a partir de la investigación en sus avances y desarrollos.

PERFIL OCUPACIONAL

El egresado en Administración Deportiva de la UMB Virtual estará en capacidad de desempeñarse competentemente en organizaciones del sector público, privado o mixto que busquen, además del cumplimiento de la legislación vigente, aportar al desarrollo del deporte como una actividad económica que promueve el crecimiento del país. Se podrá desempeñar como:

- ✓ Gerente y gestor de procesos y recursos al interior de empresas deportivas.
- ✓ Asesor empresarial en el campo del deporte.
- ✓ Gestor de proyectos de innovación empresarial en el campo deportivo.
- ✓ Líder empresarial en las áreas de recursos humanos, gestión financiera y estrategia comercial.
- ✓ Líder comunitario en áreas de recreación, deporte y tiempo libre.

SEMESTRE	I	II	III	IV
A S I G N A T U R A S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Matemáticas Básicas ➤ Fundamentos de la Administración ➤ Fundamentos de Mercadeo ➤ Fundamentos de Economía ➤ Fundamentos Psicológicos del Deporte ➤ Fundamentos Sociológico del Deporte ➤ Fundamentos Antropológicos ➤ Orientación a la Administración Deportiva ➤ Catedra Manuela Beltrán 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calculo Diferencial ➤ Planeación Estratégica ➤ Marketing Deportivo ➤ Fundamentos de Contabilidad ➤ Contexto Administrativo de los Deportes de Combate ➤ Fundamentos de Entrenamiento Deportivo ➤ Cerebro ➤ Comunicación Oral y Escrita 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calculo Integral ➤ Organización de Instituciones Deportivas ➤ Identificación de Proveedores ➤ Contabilidad de Costos ➤ Contexto Administrativo de los deportes de Balón ➤ Contexto Administrativo de los deportes acuáticos ➤ Constitución Política ➤ Ingles Básico ➤ Fundamentos de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Probabilidad y estadística ➤ Gestión del talento humano ➤ Coordinación de compras ➤ Contexto Administrativo de los deportes de Raqueta y Bastón ➤ Deporte formativo y comunitario ➤ Educación Ambiental ➤ Ingles técnico I ➤ Estrategias de Pensamiento

V	VI	VII	VIII	IX
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estadística Inferencial ➤ Admón. Pública ➤ Logística de Servicios deportivos ➤ Matemática Financiera ➤ Contexto Administrativo de los deportes atléticos ➤ Talento y Reserva deportiva ➤ Software de Gestión ➤ Inglés Técnico II ➤ Investigación Cualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulación y evaluación de proyectos ➤ Presupuesto y planeación Financiera ➤ Microeconomía ➤ Contexto Administrativo de los deportes gimnásticos y artísticos ➤ Deporte competitivo ➤ Movimiento Olímpico ➤ Inglés técnico ➤ Electiva I ➤ Investigación Cuantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección y Liderazgo ➤ Evaluación de Infraestructura deportiva ➤ Macroeconomía ➤ Contexto Administrativo de los deportes en la naturaleza ➤ Avances tecnológicos en deporte ➤ Derecho Comercial ➤ Inglés técnico IV ➤ Proyecto de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistemas de gestión de la calidad. ➤ Organización de eventos deportivos ➤ Moneda y banca ➤ Contexto Administrativo de los deportes mecánicos y emergentes. ➤ Centro de actividad física y salud. ➤ Derecho laboral ➤ Inglés técnico V ➤ Proyecto de Investigación II 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emprendimiento ➤ Comercio exterior ➤ Deporte Paralímpico ➤ Empresas turísticas ➤ Derecho tributario ➤ Inglés técnico VI ➤ Electiva II ➤ Proyecto de investigación III

X
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultorio Empresarial ➤ Finanzas Internacionales ➤ Empresas recreativas ➤ Derecho Deportivo ➤ Práctica Empresarial ➤ Ética ➤ Electiva III ➤ Proyecto de Investigación IV

Ilustración 2: Pensum Universidad Manuela Beltrán

Anexada esta información se observa que la UMB en el área virtual ofrece un programa innovador con bases teóricas y prácticas para la formación optima del interesado en desarrollarse en la administración deportiva, haciendo aportes fundamentales en esta industria, es decir que en Bogotá existen los medios para la capacitación y el aprendizaje adecuado para transmitir dicho conocimiento en las áreas administrativas de los entes deportivos.

7. ANÁLISIS DE DATOS

Teniendo en cuenta el cuestionario de recolección de datos para análisis de puestos por competencias en la administración deportiva nos arroja la siguiente información que ayudara a definir el objetivo del proyecto y así mismo concluirlo.

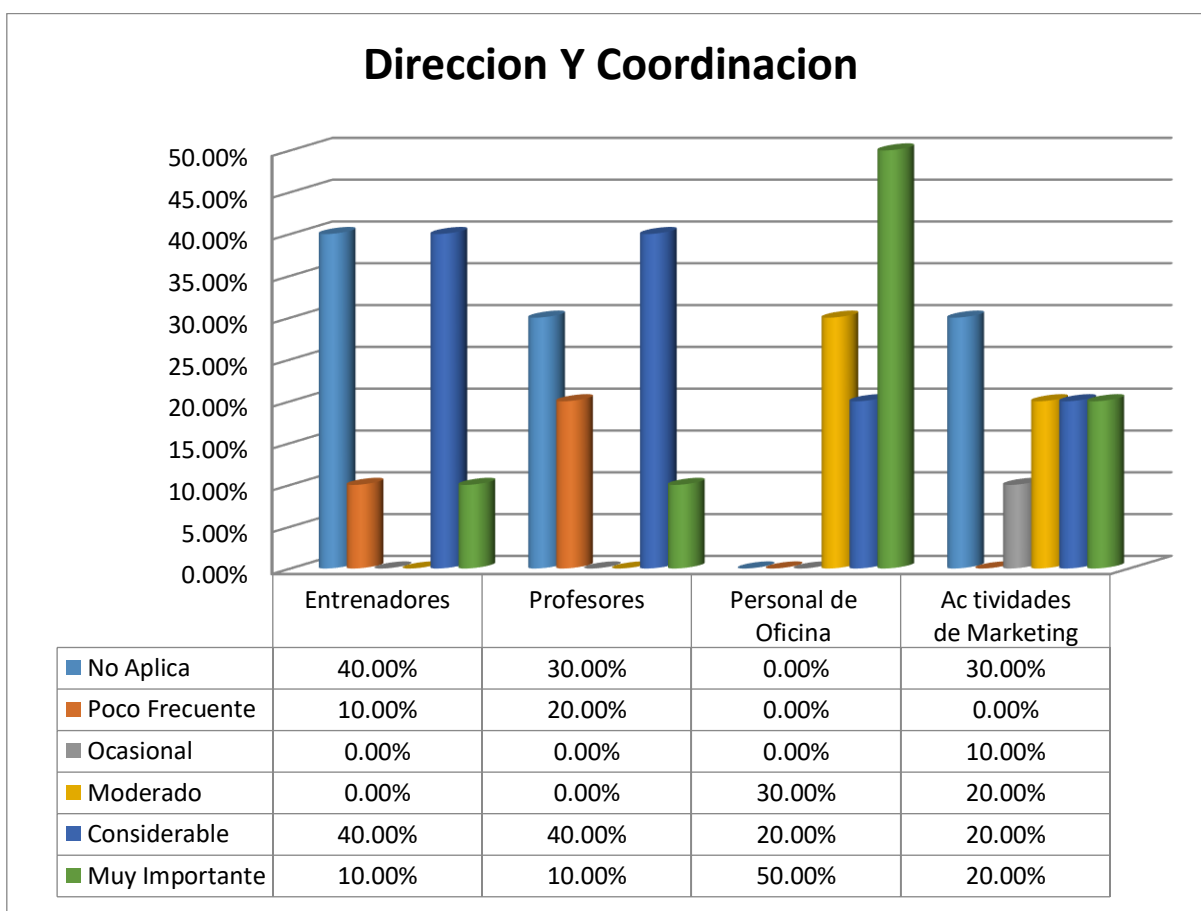


Grafico 1: Dirección y Coordinación

A partir de los resultados se puede observar que en cuanto a dirección y coordinación tenemos un 35% que dentro de sus labores respecto a los entrenadores y profesores no aplica, un 15% que es muy poco frecuente, otro 40% que afirma que es considerable y un 10% muy importante; mientras que la labor que desarrollan con el personal de oficina

genera un incremento, ya que el 30% lo califica como moderado, un 20% considerable y un 50% muy importante.

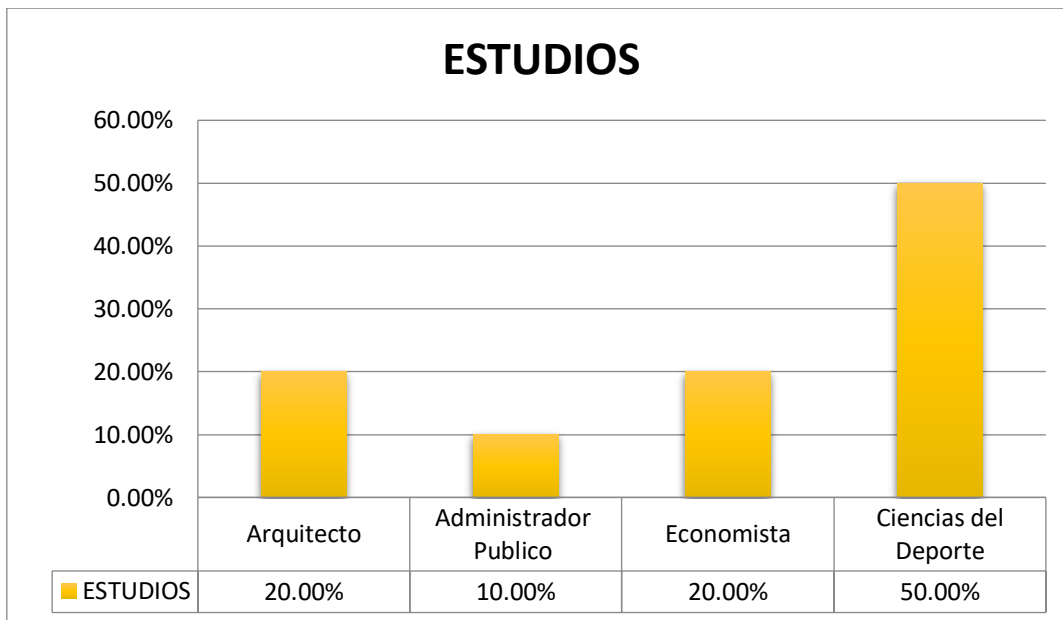


Grafico 2: Nivel de Estudios

El cuestionario nos arroja la formación académica que los actuales dirigentes tienen, y encontramos diferentes profesiones que no son acordes a la labor que están desarrollando, un 50% tiene conocimientos profesionales en el área deportiva, mientras que el otro 50% no cuenta con bases en cuento a deporte.

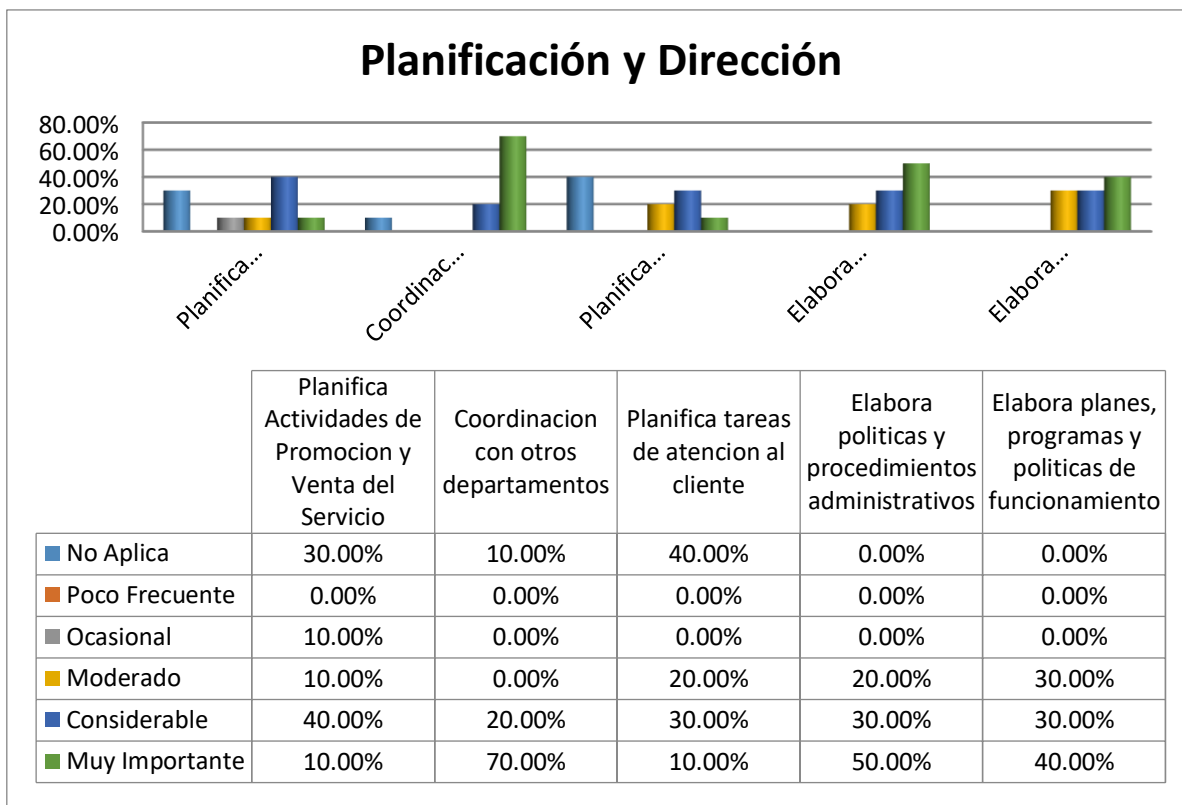


Grafico 3: Especializaciones

Dentro de las labores que desempeñan los funcionarios, los índices más altos que arrojó la encuesta, fueron la planificación de actividades de promoción y venta del servicio con un 40% de nivel considerable y 10% muy importante, coordinación con otros departamentos 70% muy importante y un 20% considerable; elaboración de políticas y procedimientos administrativos con un 50% muy importante y un 30% considerable y por último la elaboración de planes, programas y políticas de funcionamiento un 40% muy importante y un 30% considerable

8. ANEXOS Y EVIDENCIAS ANTECEDENTES

El año pasado, con una rueda de prensa en el Hotel Hilton de la ciudad de Bogotá, Naira Quintana, reconocido ciclista colombiano, presento una denuncia ante los Periodistas que asistían al evento: “No tenemos una buena dirigencia, los deportistas que estamos en Europa triunfamos, pero no por ayuda de ellos, sino por la capacidad humana, son unos dirigentes que no ayudan al deportista, ni siquiera apoyaron la vuelta a Tolima, pero que no se quejen las ligas, ellos lo eligieron”. Refiriéndose a la Federación Colombiana de Ciclismo.

Y las denuncias hacia FedeCiclismo no paran ahí, el mejor deportista downhill del país, Marcelo Gutiérrez, campeón mundial en su disciplina y actualmente está entre los mejores del Mundo; en entrevista para Colprensa, afirmo que tapa los logos del uniforme de la Selección Colombia a la que representa con mucho orgullo, pues él no ha recibido nada por parte de la Federación, e incluso afirma “De la Federación hace más de 4 años que no se nada”. Además, complementa “quiero que alguien me explique por qué no recibo nada de Coldeportes o de la Federación, por qué ni siquiera los directivos me reciben, de hecho, ni siquiera en el periodo pasado un paisano mío, Agustín Moreno, me ayudó, ahora menos, Jorge Ovidio”.

Otro caso es el de la Federación de Levantamiento de Pesas, el doble medallista Olímpico, Oscar Figueroa también reconoce que “En mis 22 años de carrera deportiva he conocido varios gerentes y presidentes de mi Federación, de hecho, en su momento, la Federación estuvo embargada por más de 700 millones de pesos”. Afirmo el deportista en RCN Radio. (Colprensa, 2017)

Anexamos también la entrevista a nuestra medallista olímpica María Isabel Urrutia la cual, en La noche del 20 de septiembre del año 2000, María levantó 245 kilogramos (110

en arranque y 135 en envión) y se quedó con el oro olímpico, algo que para el país era nuevo y que quedaría guardado en los anaqueles de la historia del deporte colombiano para siempre.

¿Cómo de la nada se puede llegar al todo? Una teoría que muchos han intentado explicar desde el uso de la razón pero que para María Isabel Urrutia solo es cuestión de determinación y disciplina para poder conseguir todo lo que uno quiere.

María Isabel, bienvenida a Colombia.com., ¿Qué siente al estar trabajando con muchos de los deportistas que ya le están dando alegrías al país?

“Es gratificante poder implementar y poder aplicar el conocimiento como profesional del deporte, pero también a veces es triste porque no se entiende que es el alto rendimiento y que se debía hacer por parte de los que lo dirigen, ¿cierto?, pero bueno poco a poco se va saliendo adelante”.

¿Ese oro fue una ‘cachetada’ para los directivos deportivos en ese entonces?

“Creo que sigue siendo cachetada para todo el mundo, el hecho cuando deportista gana porque a veces no invierten en el deporte y se inventan cosas que van en contra de este, en contra del deportista eso hace que no tengamos un punto claro y conciso de la dirigencia deportiva. Si no hay corrupción, si no hay reducción del presupuesto, si no quieren hacerse millonarios, hay muchos factores en el que el deporte es un escampadero de personas no gratas que hacen que se atrasen un poco los procesos”.

El deporte entre más triunfos y más alegrías le da al país menos es el apoyo, ¿por qué?

“Eso quisiera saber yo y quisiera dirigir el deporte en Colombia para que hubiese una cosa concisa y clara de cómo se dirige, lamentablemente quienes dirigen a veces son personas que no conocen y piensan que lo único importante es la medalla, cuando detrás de

esta vienen muchas cosas, sufrimiento, trabajo, preparación, inversión, entonces a veces los que llegan a dirigir el deporte piensan que le están haciendo un favor al deportista en darles un plato de comida, en darles un premio, en darles una mesada mensual, cuando el deporte es parte integral de cualquier estado que se respete y es un trabajo”.

¿A qué se refiere cuando dice que se debe respetar y tratar el deporte como un trabajo?

“Un deportista entrena alrededor de 7 u 8 horas diarias entonces ¿por qué a los funcionarios se les paga y por qué a los deportistas no se les puede pagar?, darle las condiciones necesarias para ellos. Cuando uno gana la medalla ahí si todo mundo quiere la foto, entonces mientras tengamos personas que desconozcan cuál es la lucha, cuál es la situación de los deportistas y los que hacen deporte en este país no son jóvenes millonarios, son personas que vienen de estratos socioeconómicos bastantes difíciles, de donde seguramente a veces no existe papá ni existe mamá; y sin embargo, terminan siendo muy grandes y muy buenos deportistas y siempre los dirigentes terminan estando por debajo del deportista”.

Si un joven quiere seguir sus pasos y sueña con ser deportista, ¿puede vivir del deporte?

“Los deportistas pueden vivir del deporte, se puede hacer deporte cuando hay personas que administran y son coherentes con el triunfo y con la preparación del deportista, se puede vivir del deporte porque hay leyes en donde se determina que el deportista se le puede pagar. A veces lo que pasa es que cambian esas leyes por invertir en cemento y se olvidan del ser humano que es la materia prima del alto rendimiento y entonces lamentablemente pasa así”.

¿Eso afecta el futuro del deporte colombiano?

“Yo esperaría que no tiren la toalla los deportistas, sino que sigan adelante, que los dirigentes pasan; pasarán un día, dos días o un año de dificultades, pero seguramente van llegando personas conscientes de la importancia que tiene el deportista y cuando se le da la importancia necesaria al atleta para que salga adelante y eso se ve reflejado en los resultados”.

Tras su retiro lo intentó en la política, ¿lo volvería hacer?

“Yo llegué a la política, busqué recursos para el deporte y a mí me da tristeza que hoy a veces los dirigentes y en los institutos digan que no hay recursos para invertir en el deportista cuando las leyes permiten que se inviertan en el 6% del presupuesto de cada municipio y el distrito capital. Yo pienso que se puede tratar dignamente al deportista y que el deportista cada día tenga más ganas de mejorar y mejorar su resultado y no quitarle los apoyos necesarios porque obviamente si uno tiene los apoyos y si se los retiran eso va a ser una desmotivación para ellos y para el resultado final que es la medalla”.

Usted es recordada con mucho cariño y gratitud, ¿cómo es el trato de las personas en la calle?

“Yo me siento muy bendecida de recibir el cariño y el respeto, el agradecimiento del común de la gente, obviamente a mí no me ha ido mal en la dirigencia deportiva, pero a veces uno quiere que los muchachos se les ayude más se les dé más atención para que haya mayores resultados”.

Entrevista realizada y publicada por (Páez, 2017)

8.1. CUADRO DE LECTURAS

Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó
Gestión deportiva: definición de la zona.
Gestión deportiva y política pública en la región metropolitana de Recife
Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en España.
Teoría y desarrollo de la teoría de gestión deportiva
Los actores son importantes en la toma de decisión estratégica en una organización deportiva
Invertir en gestión deportiva: el valor de la buena teoría
Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España
Metodología de la Investigación

9. DISCUSIÓN

Día a día escuchamos no solo en deportistas si no en la sociedad en general quejas y reclamos hacia las personas que administran los entes deportivos debido a los manejos que se han llevado a cabo durante los últimos años, pero entonces ¿Que espera la sociedad de sus dirigentes deportivos?

Los gerentes deben afrontar situaciones y toma de decisiones que incluyan la responsabilidad social vista de aspectos internos de la organización y externos de la comunidad, es decir, que para responder a la anterior pregunta debemos tener en cuenta ¿que se afecta? ¿Cómo se afecta? y a ¿qué población se afecta?

Permitir a los administradores manejar las riendas de las instituciones que respondan de forma satisfactoria va a generar una relación para con los deportistas como con la sociedad en general, lo cual desembocara en utilidades a largo plazos en cuanto a imagen que puedan traer beneficios tanto de ley como la masificación del deporte.

Además, creemos que cada persona debe desarrollarse dentro de sus habilidades y capacidades, si se es bueno en algo, en este caso, en Administración, debemos aprovecharlo y explotar esas cualidades para que las instituciones como el IDRDR y el IMRDS, pueden crecer tanto internamente como externamente, ya que generara mayor transparencia en los procesos y certeza de lo que se está llevando a cabo.

Es claro que hoy en día el programa y la Administración deportiva está tomando mucha fuerza y semestre a semestre vemos que son más las personas que se inclinan por esta rama, no solo en la Universidad de Cundinamarca, sino en las otras, antes nombradas, y entonces ¿A qué cargos podremos aspirar? Ante una gran cantidad de profesionales sin empleo, y la necesidad de encontrar, se debe recurrir al campo laboral del entrenamiento o

la pedagogía, cargos para los que no se ha preparado de igual manera, generando procesos infructuosos y que pueden perjudicar tanto a deportistas como entrenadores.

Y esto no solo afecta a los Administradores, afecta también a los entrenadores y al deporte como tal, para lo cual se debería agremiar a las profesionales en Deportes y trabajar mancomunadamente para gozar de un sector que tiene un gran auge y en últimas, que las personas llegan a él, por la necesidad de la recreación, competencia, gozo y diversión como tal.

Tratar al sector deportivo como algo realmente relevante para la sociedad ha de ser una de las principales tareas de aquellos que nos encontramos sumergidos en este mundo, debemos poner sobre la mesa estos temas ante un gobierno que recorta nuestro presupuesto y ante una sociedad que ve a entrenadores como el señor de la gorra y silbato. Debemos generar la conciencia de que somos mucho más que eso, que apuntamos a desarrollar valores en pro de la comunidad y que aportamos al beneficio de otros sectores como salud.

Eso lo generamos con personas capacitadas, que sientan gusto y tengan sentido de pertenencia por el sector, demostrándolo con los procesos que terminan en óptimos resultados no solo deportivos, sino también estructurales y organizacionales en cada entidad deportiva. El “goodwill” o la buena imagen, es a lo que se debe apuntar si en realidad queremos que el sector sea tratado con la misma seriedad y disposición como se trata a los demás

10. CONCLUSIONES

✓ Realizar un análisis de puestos en estas dos entidades deportivas nos permitió identificar las competencias que desarrollan en su labor cada miembro administrativo.

✓ Respecto a la formación académica pudimos evidenciar que no hay una coherencia con las funciones en el IDR, mientras que en el IMRDS se identificó a plenitud que el personal si cuenta con una preparación en deporte.

✓ Para garantizar una excelente calidad a nivel deportivo es necesario que las competencias y habilidades sean claramente identificadas, basándonos en dos autores que hacen referencia a la importancia de un perfil laboral apropiado para el buen desarrollo de las instituciones.

✓ La Universidad de Cundinamarca debe revisar el proceso que se aplica en la profundización de administración para no quedarse atrás en comparación con los programas de administración deportiva que ofrecen otras universidades en Bogotá y así contribuir personal adecuado para la dirección de estos entes.

✓ Con esta investigación contribuimos a la identificación de los cargos administrativos al igual que sus funciones, y así dejar en evidencia el perfil ocupacional de la persona que quiera aspirar a estos puestos.

11. REFERENCIAS

1. Campos Izquierdo, A., & González Rivera, M. D. (2011). Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en España. *Revisita Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(2), 319-336.
2. Cunningham, G. B. (2013). Theory and theory development in sport management. *Sport Management Review*, 16(1), 1–4.
3. Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5–11.
4. Miragaia, D. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Stakeholders são importantes na tomada de decisão estratégica em uma organização desportiva? *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658.
5. Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Fernández-Ozcorta, E., & Nuviala, R. (2015). Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 589-598.
6. Oliveira, A. M., Menezes, V., & Souza, E. (2012). Gestão desportiva e política pública na região metropolitana de Recife. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 219-230.
7. Miranda. Rocha, C., & Cunha. Bastos, F. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(spe), 91-103.
8. Moreno. Polo, Y. C. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Rev. Suma de negocios*, 5(2), 148-57.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Colprensa. (28 de abril de 2017). "No me han dado una gaseosa, ni un tiquete, por eso tapé los logos": Marcelo Gutiérrez. Obtenido de ElPais.com.co: <http://www.elpais.com.co/deportes/no-me-han-dado-una-gaseosa-ni-un-tiquete-por-eso-tape-los-logos-marcelo-gutierrez.html>
- ✓ Páez, P. F. (16 de noviembre de 2017). Colombia.com. Obtenido de <https://www.colombia.com/deportes/nacionales/sdi/168057/maria-isabel-urrutia-mi-oro-sigue-siendo-una-cachetada-para-los-dirigentes-del-deporte>
- ✓ Polania, D. (26 de JUNIO de 2012). EL SIGLO XX Y EL DEPORTE. Obtenido de <https://danielpolania.wordpress.com/2012/06/26/el-siglo-xx-y-el-deporte/>
- ✓ Ramirez, I. (2017). Historia. Bogotá.
- ✓ Toffler. (1985). Escuela tradicional.
- ✓ Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2017). *Gestión de recursos humanos en el deporte y la recreación*. Cinética Humana.
- ✓ Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGrawHill.
- ✓ Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- ✓ R., M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education .
- ✓ Wether, W. (2014). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- ✓ William, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.

- ✓ Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Mexico D.F: Prentice Hall.
- ✓ Castillo, M. (1992). *El Administrador y su Entrono Dentro de la Administracion*. Mexico D.F: Limusa.
- ✓ Davila, C. (2001). *Teorias Organizacionales y Administracion*. Bogota: McGrawHill.
- ✓ Robins, S., DeCenzo, D., & Moon, H. (2009). *Fundamentos Administracion*. Mexico: Prentice Hall.
- ✓ Rodas., A., & Arroyo, M. F. (2009). *Administracion Basica*. Mexico: Limusa.