



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ETAPA INICIAL DE LOS JUEGOS
DEPORTIVOS NACIONALES DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DEL
DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

TOMO I

Proyecto de Graduación para optar por el título de Bachiller en Administración de
Empresas

Realizado por

Gloriana Méndez Le. Maire

Profesora Guía

Lic. Xenia Chanto Sánchez

1 Semestre 2011

ACTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

DEDICATORIA

Dedicado a la persona más importante en mi vida, Dios, que su amor y misericordia siempre me han acompañado. Y a mi familia por ser la más maravillosa del mundo, al brindarme su apoyo, comprensión y amor incondicional, le doy infinitas gracias a Dios por tenerlos a mi lado.

Gloriana Méndez Le. Maire....

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a Dios, porque su infinita misericordia me ha permitido cumplir mis sueños y anhelos.

A mis padres por ser un apoyo muy importante en mi vida, por estar ahí para animarme a seguir adelante y brindarme su amor incondicional.

A mis hermanos Esteban y Natasha mis mejores amigos, por brindarme siempre su apoyo y comprensión en todo momento....Son los mejores.

A José por estar siempre ahí apoyándome incondicionalmente, por hacer de mi vida aún más feliz.

A mis amigas Ceci y Ale chicas son increíbles. Me siento privilegiada de tenerlas a mi lado.

A mi profesora guía la Lic. Xenia Chanto Sánchez por brindarme su apoyo y supervisión en este proyecto.

A la señora Vicky Alvarado por brindarme su ayuda en este proyecto.

A mis compañeros de trabajo a Doña Alejandra por ser una Jefe excelente a María, Juan, Luis, Laura, Iván y Minor, por brindarme su ayuda durante la ejecución de este trabajo.

A todos ustedes.....

Muchas Gracias.....

EPÍGRAFE

“El mundo está en las manos de aquellos que tienen el coraje de soñar y de correr el riesgo de vivir sus sueños”.

Paulo Coelho...

TABLA DE CONTENIDOS

Acta del Tribunal Examinador.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Epígrafe.....	v
Tabla de Contenidos.....	vi
Índice de Anexos.....	x
Índice de Apéndices.....	x
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	2
Generalidades de la Investigación	2
A. Referencia Empresarial.....	3
B. Descripción de la Distribución Física.....	11
C. Departamento de Competición Deportiva.....	12
D. Justificación del Estudio.....	15
E. Planteamiento del Problema.....	16
F. Objetivos.....	16
G. Alcances de la Investigación.....	17
CAPÍTULO II	19
Marco Teórico	19
A. Administración.....	20
B. Procesos Administrativos.....	20
C. Eficacia y Eficiencia.....	21

D. Análisis Administrativo.....	22
E. Estructura Organizacional	24
F. Análisis FODA.....	26
G. Manual Administrativo	28
H. Procedimiento.....	32
I. Proceso	33
J. Manual de Procedimientos	33
K. Diagrama de Flujos.....	35
L. Formularios.....	38
M. Políticas	39
N. Investigación.....	40
O. Fuentes de Investigación.....	45
P. Sujetos de Investigación.....	45
Q. Técnicas de Recolección de Información	46
R. Variables de Estudio.....	47
S. Técnicas de Análisis	48
T. Distribución de Planta.....	49
U. Listas de Verificación.....	51
V. Deporte.....	51
W. Recreación	52
X. Competiciones Deportivas.....	53
Y. Juegos Nacionales	54
Z. Áreas	56
CAPÍTULO III	58
Marco Metodológico	58
A. Tipo de Investigación.....	59
B. Fuentes de Información	60

C. Sujetos de Estudio.....	61
D. Variables de Estudio.....	64
E. Formato de los Procedimientos	67
F. Técnicas de Recolección de Información	69
G. Procesamiento y Análisis de Datos	71
CAPÍTULO IV	73
Situación Actual	73
A. Estructura Organizacional	74
B. FODA Departamental	83
C. Generalidades Laborales	83
D. Situación Actual de los Procedimientos en el Área de Villas, Hospedaje y Logística.	90
1. Procedimiento de Inspección de Instalaciones Educativas.....	90
2. Procedimiento de Solicitud de Requisitos Legales Documentales.	93
3. Procedimiento de Obras	95
4. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal. ...	97
5. Procedimiento de Inducciones y Capacitaciones.....	99
6. Procedimiento de Avituallamiento de Villas.	100
E. Situación Actual de los Procedimientos en el Área de Desarrollo de Competencias	102
1. Procedimiento de Solicitud de Propuestas a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Modificaciones al Reglamento.....	102
2. Procedimiento de Solicitud de Propuestas a las Asociaciones y Federaciones de Modificaciones al Reglamento.	104
3. Procedimiento de Redacción, Presentación y Aprobación del Reglamento.	106
4. Procedimiento de Convocatoria Nacional.	108
5. Procedimiento de Inscripciones por Deporte.	110
6. Procedimiento de Elaboración de Presupuestos por Deporte.	112

7. Procedimiento de Elaboración de Pedidos de Compra y Especificaciones Técnicas.	114
8. Procedimiento de Revisión de Ofertas para Contrataciones de Eventos Eliminatorios y Finales.	116
9. Procedimiento de Gira para la Elaboración de Planes de Emergencias por Deporte para la Fase Final.	117
10. Procedimiento de Inicio, Conclusión y Entrega de Clasificados en las Eliminatorias.	119
11. Procedimiento de Elaboración de Acreditaciones y Bases de Datos para el INS.	121
CAPÍTULO V	123
Conclusiones y Recomendaciones	123
A. Conclusiones	124
B. Recomendaciones.	126
Referencias Bibliográficas	128
Anexos	133
Apéndices	140

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Ubicación Geográfica.....	133
Anexo N° 2 Ley 7800.....	134
Anexo N° 3 Boletas de Control.....	138
Anexo N° 4 Planilla de Personal.....	139

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N° 1 Guía de Observación.....	140
Apéndice N° 2 Cuestionario.....	142
Apéndice N° 3 Entrevista.....	146
Apéndice N° 4 Lista de Verificación.....	148

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 FODA.....	27
Cuadro N° 2 Simbología de Diagramas de Flujo.....	37
Cuadro N° 3 Sujetos de Estudio Directos.....	62
Cuadro N° 4 Sujetos de Estudio Indirectos.....	62
Cuadro N° 5 Procedimiento Área Villas, Hospedaje y Logística.....	63
Cuadro N° 6 Procedimientos Área Desarrollo de Competencias.....	63
Cuadro N° 7 Disciplinas Deportivas.....	74
Cuadro N° 8 Distribución del Trabajo.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama.....	8
Figura N° 2 Niveles en la Estructura Organizacional.....	10
Figura N° 3 Logotipo ICODER.....	10
Figura N° 4 Logotipo Juegos Deportivos Nacionales.....	14
Figura N° 5 Organigrama General.....	76
Figura N° 6 Distribución Física del Departamento.....	79

Resumen

El presente proyecto se realizó en el Instituto Costarricense del Deporte y la recreación, reestructurado el 1 de agosto del año 1998 gracias a la ley 7600 pasando a ser una institución semiautónoma cuyo fin es promover la práctica del deporte competitivo tanto a nivel nacional como internacional.

El proyecto consiste en la creación de un Manual de Procedimientos para la etapa inicial de los Juegos deportivos Nacionales en el Departamento de Competición Deportiva que comprendiera las áreas de Villas, Hospedaje y Logística y Desarrollo de Competencias.

Las áreas en estudio no cuentan con un manual de procedimientos establecidos por lo cual se realizó un análisis de la situación actual de cada una de estas, con el fin de determinar cuáles son los procedimientos que se realizan en dichas áreas.

Gracias al análisis de la situación actual se detectaron 17 procedimientos a los cuales se les realizó un análisis de general y se les brindaron una serie de conclusiones y recomendaciones, igualmente para los mismos se les implementaron cada uno de las mejoras propuestas, estas comprenden su objetivo general, políticas, sistemas de información, documentos utilizados, los responsables de su ejecución y finalmente su respectiva diagramación.

Introducción

Nos encontramos en un mundo cambiante en el cual las instituciones tienen que tener un rumbo fijo de hacia dónde van, que proyección se desea tener y hasta dónde quiere llegar con los diversos servicios que ofrecen a sus usuarios, una parte muy importante en la mejora de estos servicios radica en realizar las funciones que componen a los procedimientos de la manera correcta, lo cual permite la ejecución exitosa de cualquier proceso que se lleve a cabo.

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación al ser una institución semiautónoma desean ser proyectados como un ente líder en la práctica de diversas disciplinas deportivas no solamente para recreación sino también para su práctica a niveles profesionales; esto mediante los diversos programas que la institución ofrece a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

El Departamento de Competición Deportiva posee el programa más destacado que tiene la institución y respaldado por el Gobierno de la República estos son los Juegos Deportivos Nacionales, dicho programa le permite a los jóvenes la práctica del deporte competitivo en diversas disciplinas.

En el presente trabajo establece una investigación de la situación actual en la que se encuentran dos de las principales áreas que lo componen, estas son: área de Villas, Hospedaje y Logística y Desarrollo de Competencias, dicha información permitirá el diseño de un manual de procedimiento que abarque las dos áreas anteriormente mencionadas.

La investigación se encuentra estructurada en dos tomos, el primero dividido en V capítulos en los cuales se expondrán conceptos sobre la institución, administración y la situación actual del departamento y el segundo tomo contiene la implementación de las mejoras realizadas al Departamento como tal y el Manual de Procedimientos para cada una de las áreas en estudio.

CAPÍTULO I

Generalidades de la Investigación

En el presente capítulo se mostrarán aspectos generales sobre el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), estos involucran sus funciones, servicios, descripción de la distribución física de la institución, entre otros.

Igualmente encontraremos aspectos ligados directamente con el proyecto como lo son: la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos y finalmente los alcances del proyecto.

A. Referencia Empresarial

1. Antecedentes

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación fue creado el 1 de agosto de 1998, éste nace como una institución semiautónoma del estado, antiguamente llamado Dirección General de Deportes, posteriormente Dirección General de Deportes y Recreación, y actualmente gracias a la ley 7800 que crea y estructura al ICODER como una institución sin fines de lucro.

Considerando la importancia que tiene el deporte en nuestro país el ICODER tiene como fin primordial la promoción, apoyo y estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación, el cual funciona como un componente fundamental para la salud integral de todas las personas.

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se encuentra conformado por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación y la Dirección Nacional, igualmente con las Áreas de Deporte Competitivo, Recreación y Administración Financiera, emiten las directrices las cuales procuran la utilización eficiente de los recursos y desarrollo de la estructura de la institución.

2. Actividades

Las actividades realizadas por el ICODER son las siguientes:

- a.** Apoyo a federaciones y asociaciones deportivas y recreativas.
- b.** Iniciación deportiva, desarrollo de talentos, selecciones nacionales y promoción del alto rendimiento en conjunto con las asociaciones y federaciones.
- c.** Iniciación deportiva, desarrollo de talentos, selecciones nacionales y promoción del alto rendimiento en conjunto con las asociaciones y federaciones.

- d.** Galería Costarricense del Deporte.
- e.** Promoción recreativa y deportiva.
- f.** Juegos Deportivos Estudiantiles, en coordinación con el Ministerio de Educación.
- g.** Juegos Deportivos Estudiantiles Centroamericanos, como parte del Consejo del Istmo Centroamericano de Deporte y Recreación.
- h.** Juegos Dorados, dirigidos a adultos mayores, junto con la Caja Costarricense del Seguro Social y la Universidad Nacional.
- i.** Juegos Comunes, en alianza con los comités cantonales de deporte y recreación.
- j.** Festivales de las Oportunidades, dirigidos a personas con discapacidad.
- k.** Capacitación a dirigentes, entrenadores, deportistas y árbitros.
- l.** Campamentos formativos para jóvenes.
- m.** Capacitación internacional a través de los convenios de cooperación.
- n.** Implementación de la Red Nacional de Actividad Física, con el apoyo del Ministerio de Salud, IFAM, Municipalidades y Comités Cantonales.
- o.** Apoyo a dirigentes cantonales y comunales del deporte y la recreación por medio de capacitación y formación de líderes.

3. Funciones

- a.** Estimular el desarrollo integral de todos los sectores de la población por medio del deporte y la recreación.
- b.** Fomentar e incentivar el deporte a nivel nacional y su proyección internacional
- c.** Contribuir al desarrollo de disciplinas de alto rendimiento.
- d.** Garantizar el acceso y uso igualitario de las personas a las instalaciones públicas deportivas y recreativas.
- e.** Reconocer, apoyar y estimular las acciones de organización y promoción del deporte y la recreación, realizadas por las actividades deportivas y recreativas gubernamentales y no gubernamentales.

f. Desarrollar un plan de infraestructura deportiva y recreativa y velar por el adecuado mantenimiento, seguridad y salubridad de las instalaciones deportivas y espectáculos públicos deportivos y recreativos.

g. Velar porque en la práctica del deporte,) en especial el de alto rendimiento o competitivo), se observen obligatoriamente las reglas y recomendaciones dictadas por las ciencias del deporte y las técnicas médicas, como garantía de la integridad de la salud del deportista.

h. Garantizar la práctica del deporte y la recreación a las personas discapacitadas.

i. Velar por la planificación de corto, mediano y largo plazo del deporte y, en particular, porque los planes y programas respectivos sean armónicos con la salud de los deportistas, financieramente viables y acordes con la calendarización de las actividades y campeonatos a nivel regional e internacional del deporte de que se trate.

j. Velar porque los programas y calendarios nacionales de competición de los deportes y actividades deportivas, así como las formas o modalidades que rijan para ellos sean aprobados de manera definitiva y publicados con antelación de seis meses como mínimo a la fecha de inicio y que las reglas y los horarios se cumplan estrictamente durante toda la celebración, salvo caso de fuerza mayor o fortuito. Por razones de interés público, los horarios de las actividades y competiciones tomarán en cuenta, al menos, los siguientes factores:

i) La homogeneidad.

ii) Las condiciones climáticas de los lugares donde se celebrarán.

iii) La armonía con la celebración de actividades comunales, cívicas y religiosas.

iv) Los deberes laborales de los trabajadores.

v) Las recomendaciones de salud dictadas por el Ministerio de Salud, en consideración a los deportistas y al público.

vi) Velar porque en los deportes de alto rendimiento y competición los clubes o las agrupaciones deportivas incluyan obligatoriamente dentro de sus planes y programas de corto, mediano y largo plazo, la promoción de ligas menores, prospectos o pioneras.

k. Fomentar la salud integral promoviendo la actividad física, la recreación y el deporte.

l. Promover y velar porque las empresas y centros de trabajo reconozcan el valor de la práctica del deporte y las actividades recreativas en la calidad de vida de los trabajadores.

m. Fiscalizar el uso de los fondos públicos que se inviertan en el deporte y la recreación y tomar las acciones pertinentes que garanticen una puntual y eficaz rendición de cuentas de esos fondos.

n. Ejecutar un plan nacional de formación, capacitación y especialización e intercambio de experiencias para entrenadores, árbitros, periodistas deportivos, médicos del deporte, dirigentes y administradores del deporte en el exterior o en Costa Rica. Especialmente se utilizarán los recursos de la cooperación internacional tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales, nacionales o internacionales en los campos del deporte y la recreación.

4. Misión

Promoción, apoyo y estímulo de la práctica individual y colectiva del Deporte y la Recreación de los habitantes de la República, actividad declarada de interés público, por estar comprometida la salud integral de la población.

5. Visión

Ser la institución rectora en la promoción, el apoyo y el estímulo de la actividad física, recreativa y deportiva en todas las comunidades del país, promoviendo y fortaleciendo alianzas con las municipalidades, comités cantonales, asociaciones, instituciones públicas y empresa privada, logrando una mayor participación de los ciudadanos y mejores índices de salud, con funcionarios competentes y comprometidos.

6. Valores Institucionales

El ICODER cuenta con los una serie de valores seleccionados y definidos, a partir del análisis de la misión y la visión, estos se detallan a continuación:

a. Trabajo en Equipo: Cooperar con los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes, con disposición de posponer lo personal frente a lo institucional.

b. Integridad: Actuar en su puesto conforme las normas éticas y sociales que regulan la actividad organizacional.

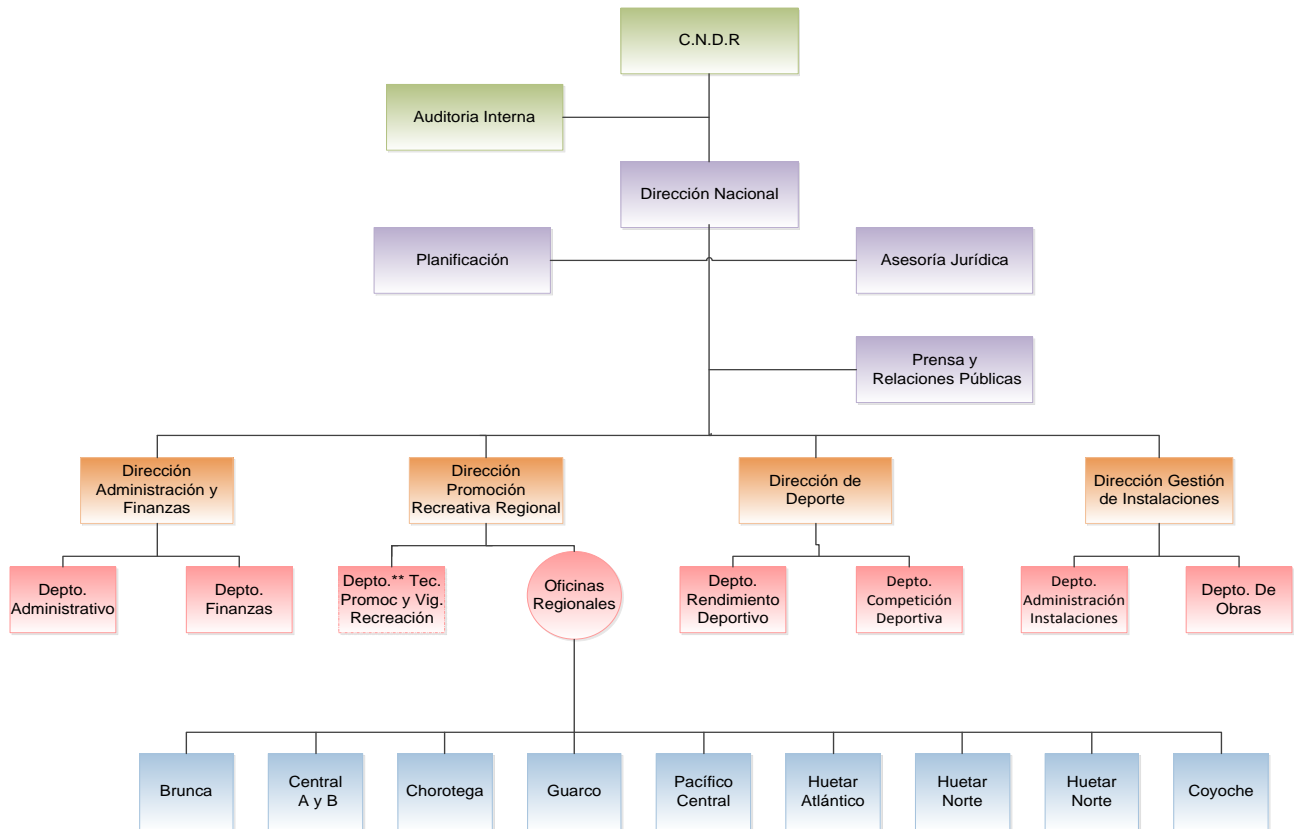
c. Disciplina: Subordinar las propias opiniones y preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando no se esté de acuerdo con ellas y hacer lo que sea necesario hacer, aún en contra de lo que le gustaría hacer, para lograr los resultados que le corresponden.

d. Compromiso: Luchar permanentemente por lograr objetivos y mejorar el desempeño, teniendo siempre como norte los usuarios de los servicios.

e. Servicio al cliente: Percibir las necesidades y demandas del usuario y operador frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable al menor tiempo y con la mayor calidad.

7. Organigrama

Figura N° 1
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Estructura Organizacional
Enero 2005



Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos. ICODER

El ICODER cuenta con 180 empleados, de ellos 109 personas trabajan directamente en las oficinas del Gimnasio Nacional (las cuales próximamente serán trasladadas al Estadio Nacional) y la Casa del Lago (Oficina de Mantenimiento), y 71 personas trabajan de manera indirecta como representantes y promotores, en las distintas asociaciones y federaciones.

8. Estructura Organizacional

La estructura Organizacional del ICODER se divide por niveles jerárquicos de la siguiente forma:

a. Nivel 1

- **Político:** Este Nivel está constituido por las unidades organizativas que por ley tienen la responsabilidad política y estratégica del instituto; se encuentra conformado por: el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación y Auditoría Interna (ente fiscalizador que reporta al Consejo directamente).

b. Nivel 2

- **Gerencial:** Constituido por la Dirección Nacional

c. Nivel 3

- **Técnico:** Este nivel está conformado por las unidades asesoras, macroprocesos técnicos de carácter sustantivo que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se observan los diferentes niveles presentados en la Estructura Organizacional:

Figura N° 2
 Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
 Niveles en la Estructura Organizacional
 Enero 2005



Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos. ICODER

9. Ubicación Geográfica

La Sabana, San José, Costa Rica. (véase Anexo N° 1).

10. Logotipo de la institución

Figura N° 3
 Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
 Logotipo ICODER



B. Descripción de la Distribución Física

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se encuentra ubicado en el interior del Gimnasio Nacional, propiamente en el parque recreativo La Sabana en la provincia de San José.

Las oficinas se encuentran situadas en el área interna de la gradería del Gimnasio Nacional, en él se encuentran ubicados todos los departamentos que conforman al ICODER, cada uno de los departamentos cuentan con un espacio bien definido, estos contienen buena iluminación y ventilación; los departamentos a lo interno se encuentran divididos en cubículos los cuales proporcionan las comodidades y equipos necesarios para la realización del trabajo (escritorios, sillas, equipo de cómputo, Internet, impresoras, papelería, etc.), así como un espacio de soda - comedor que cuenta con refrigeradora y microondas para la hora de almuerzo.

Además de tener sus oficinas centrales ubicadas en La Sabana, el ICODER cuenta con parques recreativos en donde se ofrece la oportunidad para la práctica de actividades recreativas y deportivas, así mismo estos deben atender a todos los sectores de la sociedad; niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, personas con discapacidad o en condición de pobreza.

Parques Recreativos:

- Parque Metropolitano La Sabana (Padre Chapuí).
- Parque de la Paz.
- Parque Recreativo del Este.
- Parque Laguna de Fraijanes.
- Parque la Expresión Laguna de Doña Ana.
- Parque Recreativo Cariari.
- Parque Recreativo La Dominica.

Otras Instalaciones:

- Gimnasio Nacional.
- Piscina María del Milagro París
- Nuevo Estadio Nacional.
- Velódromo Nacional.
- Estadio Antonio Escarré.
- Cancha de Hockey.
- Pista de Bicicross.

C. Departamento de Competición Deportiva

1. Descripción

Los Juegos Deportivos Nacionales constituyen el principal programa de Gobierno en el campo del deporte. Su responsabilidad organizativa y ejecutiva corresponde al Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER).

El programa de Juegos Deportivos Nacionales pretende atender las diferentes necesidades de la población deportiva en los 81 cantones del país en las 21 disciplinas deportivas, involucrando la participación directa de los Comités Cantonales del Deporte y la Recreación y de las Federaciones y Asociaciones Deportivas, como instrumentos mediáticos para lograr la masificación y promoción deportiva a nivel nacional, entre los niños, jóvenes y adultos con la posibilidad de practicar un deporte y hacer actividad física como medio para contribuir con la salud y a una sana inserción social, consolidado como un instrumento del deporte aficionado y vitrina para que las federaciones y asociaciones deportivas y las selecciones nacionales detecten los talentos deportivos que requieren sus respectivos deportes.

2. Misión

“Integrar los eventos deportivos competitivos en materia de talentos deportivos tanto nacional como internacionalmente, para garantizar la promoción de los jóvenes en deporte de alto rendimiento”.

3. Objetivos

- a.** Promover la participación de los jóvenes en el deporte de todas las regiones.
- b.** Promover la Competición deportiva en el ámbito nacional, entre las principales agrupaciones deportivas, centros educativos y regiones del país.
- c.** Promover la participación del país en competencias Internacionales.
- d.** Exaltar los valores sociales y culturales en la sociedad costarricense mediante la competición deportiva, contribuyendo a la formación integral de los ciudadanos desde la edad temprana.

4. Funciones

- a.** Planificar, organizar, coordinar y evaluar los juegos deportivos estudiantiles y nacionales.
- b.** Elaborar el presupuesto para los eventos deportivos que se organicen.
- c.** Coordinar con la Dirección de Infraestructura Deportiva el diseño, construcción o adecuación de las instalaciones que se requieren para la celebración de los Juegos Deportivos Estudiantiles, Cantonales y Nacionales.

5. Productos

- Juegos Nacionales planificados, organizados, ejecutados y evaluados.
- Juegos Estudiantiles planificados, organizados, coordinados y ejecutados.
- Juegos Deportivos Centroamericanos Estudiantiles.

6. Composición

El Departamento de Competición Deportiva se encuentra formado por las siguientes áreas:

- a. Área de Inscripción y Acreditación
- b. Área de Villas, Hospedaje y Logística
- c. Área de Alimentación en Comedores
- d. Área de Desarrollo de Competencias
- e. Área de Prensa y Protocolo
- f. Área Médica

7. Logotipo

Figura N° 4

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Logotipo Juegos Deportivos Nacionales



8. Área de Villas, Hospedaje y Logística

Área dedicada al manejo y administración de las Villas en los Juegos Deportivos Nacionales, las principales funciones que realiza es la provisión del personal tanto humano como logístico, para la buena operatividad de las villas y el adecuado hospedaje de los atletas.

9. Área de Desarrollo de Competencias

Es el área cuya función principal es tener una comunicación directa con todas las delegaciones, federaciones y las distintas asociaciones para

gestionar todo lo relacionado con las instalaciones y aspectos técnicos que se utilizarán en los Juegos Deportivos Nacionales.

D. Justificación del Estudio

Los Manuales de Procedimientos son aquellos que reúnen información clasificada y válida sobre los fines que tenga la organización, estos cuentan con los instrumentos necesarios para la recolección de información y fluxogramas resultantes de cada proceso. Hernández (1996, p. 138).

El presente trabajo busca la realización de un manual de procedimientos para el Departamento de Competición Deportiva, específicamente en las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias esto con el fin de lograr el desarrollo correcto de la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales, los manuales de procedimientos permiten no solamente al ICODER si no a muchas entidades tener un mejor entendimiento de las diversas actividades que se realizan a lo interno tanto de la institución como de los departamentos.

Con un manual de procedimientos el departamento busca tener las actividades que se realizan en la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales de manera planificada, ordenada y detallada para que en la semana que se realicen las justas todos los procedimientos que lo componen lleguen a realizarse de la forma correcta.

Igualmente esto ayudará al departamento y a las áreas que lo componen a evitar cometer cualquier tipo de error u omisión en las actividades que se realizan antes del inicio de los juegos, lo cual es de suma importancia puesto que se garantizará que en la semana en la que se desarrollan estas justas se logren realizar de la mejor manera, así mismo el contar con la existencia de dicho manual le facilitará al empleado la aclaración de diferentes dudas que puedan surgir durante la planificación de los mismos, ya que uno de los fines

principales es que éste se utilice como una herramienta para el manejo de información relevante dentro del departamento.

Consecuente con lo anterior un manual de procedimientos no solamente ayudará al departamento sino también la institución se verá beneficiada con su creación puesto que facilitará la capacitación de personas nuevas que ingresen al departamento, ya que dicho manual será una guía al empleado para que éste realice su trabajo.

E. Planteamiento del Problema

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) al ser un ente regulador de diversas actividades deportivas que se realizan a nivel tanto cantonal como nacional, desea tener todos sus procedimientos definidos y detallados para el desarrollo correcto de los Juegos Deportivos Nacionales, de acuerdo con lo anterior se deriva el siguiente problema:

¿Qué debe contener un Manual de Procedimientos para la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales que comprenda las Áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias en el Departamento de Competición Deportiva del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación?

F. Objetivos

1. Objetivo General

Diseñar un Manual de Procedimientos que contenga todas las actividades detalladas para la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales que comprenda las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias en el Departamento de Competición Deportiva del ICODER.

2. Objetivos Específicos

- a. Describir la situación actual en las que se encuentra el departamento de Competición Deportiva al cual pertenece la ejecución de los Juegos Deportivos Nacionales
- b. Describir la situación actual en la que se encuentran las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias.
- c. Identificar los procedimientos actuales que se realizan en las áreas en estudio.
- d. Identificar las actividades que se encuentran involucradas en los procedimientos de las áreas en estudio.
- e. Identificar a las personas responsables de la realización y coordinación de dichas actividades.
- f. Identificar los diversos documentos, políticas o sistemas de información que intervienen en la realización de los procedimientos.
- g. Describir como se realizan las actividades que integran los procedimientos de las áreas en estudio.
- h. Representar mediante la ayuda de fluxogramas los procedimientos que se realizan en la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales.

G. Alcances de la Investigación

El departamento de Competición Deportiva se encuentra integrado por las siguientes áreas: Inscripción y Acreditación, Villas, Hospedaje y Logística, Alimentación en Comedores, Prensa y Protocolo Desarrollo de Competencias y la Unidad Médica.

Para los efectos del proyecto se analizarán 17 procedimientos distribuidos en las áreas de estudio de la siguiente manera:

- **Área de Villas, Hospedaje y Logística**

1. Inspección de Instalaciones Educativas

2. Solicitud de requisitos legales documentales

3. Obras

4. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

5. Inducciones y Capacitaciones

6. Avituallamiento de Villas

• **Área de Desarrollo de Competencias**

1. Solicitud de propuestas a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Modificaciones al Reglamento.

2. Solicitud de propuestas a las Asociaciones y Federaciones Modificaciones al Reglamento.

3. Redacción, Presentación y Aprobación del Reglamento.

4. Convocatoria Nacional

5. Inscripciones por Deporte

6. Elaboración de Presupuestos por Deporte.

7. Elaboración de pedidos de compra y especificaciones técnicas.

8. Contrataciones de eventos eliminatorios y Finales de JDN.

9. Gira para elaboración de planes de emergencia por deporte para la Fase Final.

10. Inicio, Conclusión y Entrega de clasificados de las eliminatorias.

11. Elaboración de Acreditaciones y Bases de Datos para el INS.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

El presente capítulo expondrá conceptos relacionados con la investigación realizada, se expondrán conceptos básicos como lo son administración, procesos administrativos, manual de procedimientos, eficacia y eficiencia, diagramas de flujo entre otros.

Igualmente se presentarán conceptos asociados con el deporte, recreación, competiciones deportivas y Juegos Nacionales.

A. Administración

“Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” Finch y Freeman (1996, p. 7).

Así mismo una definición más amplia sobre la administración nos la brinda Robbins (2005, p. 7), él nos comenta que la administración es la coordinación de actividades de trabajo de modo que los empleados que se encuentran dentro de la organización las realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

B. Procesos Administrativos

De acuerdo con Robbins y De Cenzo (2009, p. 6), los procesos administrativos se definen como las actividades básicas que deben ejecutar los gerentes dentro de la organización estas son: Planificar, organizar, dirigir y controlar, estas diversas tareas se pueden realizar al mismo tiempo y cada una de ellas repercute en las demás ya que se encuentran relacionadas entre sí.

Las diversas actividades que componen los procesos administrativos se detallan a continuación:

1. Planificar

Este proceso abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades. Robbins y De Cenzo (2009, p. 6).

Franklin (2009, p. 14) complementando la definición anterior nos indica que en el proceso de planificación se debe determinar el marco de actuación de la organización.

2. Organizar

Ésta incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones. Robbins y De Cenzo (2009, p. 7).

Para Franklin (2009, p. 14) se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para la agrupación y asignación de funciones.

3. Dirigir

Esta actividad incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten dentro de la misma. Robbins y De Cenzo (2009, p. 7).

“Es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas en la organización” Franklin (2009, p.14).

4. Controlar

“Es el proceso mediante el cual se debe vigilar el desempeño, comparar las metas con las ya establecidas con anterioridad y corregir todas las desviaciones sustantivas que se presenten”. Robbins y De Cenzo (2009, p. 7).

Para Franklin (2009, p. 15) controlar es regular las acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño.

C. Eficacia y Eficiencia

1. Eficiencia

Consiste según Robbins (2005, p. 7) en la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, dicho en otras palabras el “hacer bien las cosas”.

Según Fernández y Muñoz (1997, p. 62), la eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto para lograr

el cumplimiento de un objetivo determinado minimizando el empleo de recursos.

2. Eficacia

Robbins (2005, p. 8) describe la eficacia como completar las actividades para conseguir las metas de la organización, el “hacer las cosas correctas”.

Igualmente Fernández y Muñoz (1997, p. 62) complementan la definición anterior indicando que solamente las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas.

D. Análisis Administrativo

1. Definición

Para Hernández (1996, p. xii) el análisis en su sentido más general, se entiende como la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas particulares y sobre el todo.

Así mismo este autor define a la administración como la ciencia social encargada de la utilización racional y óptima de los recursos escasos. En su fase más avanzada el análisis administrativo, debe de recurrir a técnicas e instrumentos de la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, los modelos de simulación, el uso de la estadística y los modelos matemáticos, así como a las ciencias del comportamiento.

2. Objetivo

Según Franklin (2009, p. 48) el objetivo del análisis administrativo es el de establecer los fundamentos necesarios para desarrollar opciones de soluciones para los diversos factores, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

3. Niveles de aplicación

a. Macroanálisis administrativo este parte de un enfoque global de más de una institución, vistas éstas como unidades de un sistema total de administración general. Hernández (1996, p. xiii).

b. Microanálisis administrativo se circunscribe al estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general hasta el mínimo detalle operativo. Hernández (1996, p. xiii).

4. Estudios

Para Franklin (2009, p. 49) existen una serie de estudios que se deben seguir que distinguen el proceso de análisis, los cuales se exponen a continuación:

- a.** Conocer el hecho o la situación que se analiza.
- b.** Describir ese hecho o situación.
- c.** Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d.** Examinarlo críticamente para comprender cada elemento.
- e.** Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f.** Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se llevan a cabo de forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
- g.** Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

5. Premisas

Franklin (2009, p. 49) nos indica una manera muy eficaz de realizar el análisis consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática las siguientes premisas:

- a. **¿Qué trabajo se hace?:** Naturaleza o tipo de labores que se realizan en las unidades administrativas y los resultados que se obtienen de éstas.
- b. **¿Cómo se hace?:** Métodos y técnicas que se aplican para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.
- c. **¿Cuándo se hace?:** Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos que se necesitan para su desahogo.
- d. **¿Quién lo hace?:** Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.
- e. **¿Para qué se hacen?:** Propósitos que se pretenden alcanzar

E. Estructura Organizacional

1. Definición

De acuerdo con Lusthaus (2002, p. 53) la estructura organizacional es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Igualmente Hernández (2007, p. 87) nos indica que la estructura organizacional, es la estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y ésta puede ser representada gráficamente mediante un organigrama.

2. Organigrama

De acuerdo con Boland, Carro y Stancatti (2007, p. 70) un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado; éste brinda información sobre los niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos.

Según Hernández (2007, p. 87) un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

Igualmente Hernández (2007, p. 92) nos indica que estos se utilizan para diagnosticar y analizar la estructura de la organización con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes.

3. Clases de Organigramas

Para Hernández (2007, p. 88) existen varias clases en las que se puede clasificar un organigrama, estos se explican a continuación:

a. Por su aspecto: Estos pueden ser verticales o planos. Los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizados, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

b. Por la forma: Son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

c. Por las clases: Son unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación.

4. Importancia de los Organigramas

Hernández (2007, p. 92) nos indica que conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja, ubica, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que se ofrecen, estos están estrechamente relacionados con los diversos usos que se le dan.

Por su parte Muñiz (2010, p. 98) nos plantea que los organigramas nos ayudan a:

- Demostrar fallos estructurales, ya que estos representan gráficamente las unidades y relaciones y éstas se pueden observar en cualquier unidad o relación de negocios que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad.
- Muestra los fallos de control de la departamentalización a través de análisis periódicos de los organigramas actualizados, se puede detectar cuando el sistema de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y recomendar su respectiva modificación

F. Análisis FODA

1. Definición

Según la Fundación Compromiso (1999, p. 27), el FODA es un instrumento de análisis hacia adentro y hacia afuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de estrategia que se le ofrecen. Este análisis apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

Complementando la definición anterior Franklin (2009, p. 51) nos define que el FODA es una técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.

Así mismo para entender un mejor el concepto de análisis FODA, Díaz dos Santos (1996, p. 38), nos ofrece el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 1

Diagnóstico de la Empresa Componentes del análisis FODA

Agosto 1996

Factores que favorecen el Logro de los objetivos		Factores que obstaculizan el Logro de los objetivos
Fortalezas	← →	Debilidades
Oportunidades	← →	Amenazas

Fuente: Tomado del Libro Diagnóstico de la Empresa, Pág. 38

2. Aspectos

a. A lo Interno “lo que la organización puede controlar”, el análisis FODA detecta lo que hace bien y lo que hace mal, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, para qué cosas está mejor preparada. Con la información disponible, la organización podrá comunicar las fortalezas e invertir para controlar y mejorar las debilidades. Fundación Compromiso (1999, p. 27).

b. A lo externo “el entorno, la realidad, lo que la organización no controla”, el análisis FODA hace una exploración del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir en su actividad y desarrollo: Aquellas que puedan beneficiarla y favorecerla (las oportunidades) y las que pueden poner en peligro su continuidad (las amenazas). Fundación Compromiso (1999, p. 27).

3. Aporte

Según Díaz de Santos (1996, p. 38), al concluir el análisis FODA se podrá:

- a. Lograr el mantenimiento de los objetivos de la organización.
- b. Revisión a la alza del objetivo.
- c. Revisión a la baja del objetivo.

d. Invalidación o reelaboración del objetivo.

G. Manual Administrativo

1. Definición

Franklin (2009, p. 244) nos indica que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, así como instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Según Hernández (1996, p. 135) un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas de la organización, estos contienen datos e información respecto a procedimientos, instrucciones normas de servicio, etc.

Igualmente estos deben reunir información actual y autorizada sobre determinados procesos o normas. Su existencia contribuye a:

- a. Democratizar la información técnica y operacional horizontal.
- b. Disminuir el error
- c. Favorecer la confianza y la eficiencia.

2. Naturaleza

Hernández (1996, p. 136) nos comenta que los manuales dependen del asunto que se trata y del uso que la organización piensa darles. Las secciones básicas que debe contener un manual son las siguientes:

- a. **Introducción:** Informa al lector el porqué del manual de procedimientos y de los propósitos básicos que éste tiene.

b. Directivas Básicas: Cada una de las instrucciones que contenga el manual tiene su origen en un estatuto, ley, decreto, reglamento u orden gubernamental, ministerial o departamental.

c. Organización: Las instrucciones contenidas en los manuales son puestas en ejecución por medio de personas que forman parte de una organización.

d. Descripción de procedimientos: Son las instrucciones dentro del manual, y útil para poner en práctica por el empleado, al realizar un manual de procedimientos es necesario dividir la materia en secciones para ordenar y facilitar su lectura.

e. Reglamentación o normas: Cada uno de los procedimientos que se encuentran dentro de los manuales tienen sus normas, lo cual es importante para que los empleados sepan la meta que se proponen a alcanzar.

3. Objetivos

De acuerdo con Franklin (2009, pp. 244 - 245) los objetivos de los manuales son:

- a. Presentar una visión conjunta de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- d. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- e. Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- f. Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- g. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

h. Fortalecer la cadena de valor de la organización.

4. Clasificación

De acuerdo con Franklin (2009, pp. 245 - 248) los manuales administrativos se pueden clasificar de la siguiente manera:

a. Por su naturaleza o área de aplicación:

- **Micro administrativos**, estos corresponden a una sola organización.
- **Macro administrativos**, documentos que contienen información de más de una organización.
- **Meso administrativos**, una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

b. Por su contenido:

- **De Organización:** Manuales que contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.
- **De Procedimientos:** Incorporando información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones.
- **De calidad:** Describen y consignan los elementos del sistema de calidad.
- **De historia de la Organización:** Estos se refieren a la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros y evolución.
- **De políticas:** Guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias.
- **De contenido:** Múltiple identificación de las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De puestos:** Identificación de las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas:** Principios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de los procesos.

- **De ventas:** Detalla la función de ventas.
- **De producción:** Es un auxiliar para informar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** Respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.
- **De personal:** Manuales de relaciones industriales, de reglas de empleados o de empleo.
- **De operación:** Orienta el uso de equipos y apoya las funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- **De sistemas:** Este permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos e informáticos de la organización.

c. Por su ámbito

- **Generales:** Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos

5. Elaboración de los Manuales

Según Hernández (1996, p. 139) para la elaboración de un manual administrativo, este debe de estar compuesto por diversas etapas estas se nombran a continuación:

- a.** Definición del tipo de manual
- b.** Definición del tipo de información que contendrá el manual.
- c.** Definición de las técnicas necesarias para elaborar el manual.
- d.** Definición de un plan de trabajo.
- e.** Investigación.
- f.** Encuadernación y distribución

6. Importancia

Para Hernández (1996, p. 139) las funciones de los manuales son: Proporcionar información organizada, estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

Además el autor nos comenta que los manuales son de gran uso para información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización.

Respaldando el comentario anterior, Franklin (2004, p. 170) nos indica que los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de los productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología avanzada para entender adecuadamente la dinámica organizacional.

H. Procedimiento

1. Definición

Un procedimiento es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio, éste consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado; un procedimiento nos indica cómo proceder en una situación concreta. Hernández (1996, p. 103).

Para Valls (1995, p. 29) los procedimientos son una vía, un recurso, para llegar a los objetivos, se trata de adquirir una secuencia de pasos o componentes, una secuencia ordenada de realizar las cosas, es un determinado orden de actuar hacia una meta.

2. Elementos

Para Valls (1995, p. 31), los principales elementos denotativos de los procedimientos son los siguientes:

- a.** Definición de las tareas
- b.** Referencia descriptiva, que permite diferenciar los procedimientos de los que no lo son.
- c.** Contienen especificaciones calificativas, y estos se encuentran apoyados por los objetivos y las políticas.

I. Proceso

1. Definición

De acuerdo con Strauss y Corbin (2002, p. 180) un proceso se puede describir como una serie de secuencias de acciones / interacciones que van evolucionando y que ocurren en un tiempo y espacio dados, que cambian o a veces permanecen iguales en respuesta a una situación o contexto.

Igualmente los autores nos indican que la acción – interacción puede ser estratégica, darse como respuesta a situaciones problemáticas o ser bastante rutinaria, realizada sin pensar mucho. Estos pueden ser ordenados, interrumpidos, coordinados, o en algunos casos darse en el más completo desorden. Lo que hace que la acción o la interacción sean procesos es la naturaleza evolutiva y sus diversas formas, ritmos y pasos, relacionados todos con un mismo propósito.

Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización. Franklin (2009, p. 487).

J. Manual de Procedimientos

1. Definición

Según Hernández (1996, p. 138) un manual de procedimientos u operaciones reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, y el perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento.

Los manuales son herramientas eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología hasta ese momento por el tema. Dentro de este manual se debe contestar la siguiente pregunta ¿Cómo lo hace, para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos de asociados a la calidad del servicio? Álvarez (2006, p. 24).

Por su parte Álvarez (2006, p. 25) nos indica que a la hora de la elaboración de un manual de procedimientos primeramente se deben definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, luego se deben definir las áreas agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente y así cumplir su misión.

2. Contenido de un Manual de Procedimientos

Además este autor nos indica que el contenido típico que deben tener los manuales de procedimientos son los siguientes:

- a.** Portada
- b.** Índice
- c.** Hoja de localización del área
- d.** Objetivos del manual
- e.** Revisiones y modificaciones de los procedimientos
- f.** Análisis de los Procedimientos
- g.** Anexos al Trabajo

3. Importancia

De acuerdo con Franklin (2009, p. 244) los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, por lo cual representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro del desempeño por encima del estándar regular.

K. Diagrama de Flujos

1. Definición

Para Hernández (1996, p. 103) un diagrama de flujo son modelos esquemáticos que representan el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución, igualmente los diagramas muestran los tiempos de duración de las tareas y la concentración del trabajo por responsables.

2. Importancia

La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo del trabajo a través de actividades y facilita su simplificación. Hernández (1996, pp. 104-105).

Su importancia radica en cuatro aspectos:

a. Planeación de sistemas: Elaborar un diagrama de flujo obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.

b. Actualización del sistema: Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.

c. Simplicidad en los sistemas: El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo del trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.

d. Ahorro de tiempo y costo: El empleo del diagrama de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

3. Principales Funciones

Para Álvarez (2006, p. 39) las principales funciones que tienen los diagramas de flujo son las siguientes:

- a. Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b. Apoyar el desarrollo de procedimientos.
- c. Dar seguimiento a los servicios generados por un proceso.
- d. Identificar a los clientes y proveedores del servicio.
- e. Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de demora.
- f. Diseñar nuevos procesos.
- g. Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h. Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i. Hacer presentaciones directivas.

4. Simbología utilizada




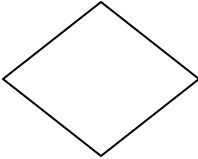
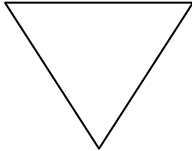
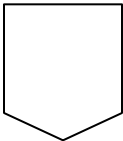
Franklin (2009, p. 302) nos muestra que los siguientes son los símbolos utilizados para la elaboración de los diagramas de flujo estos han sido propuestos por la ANSI (American National Standards Institute) para diagramación administrativa:

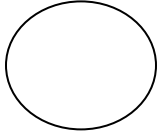
Cuadro Nº 2

Organización de Empresas

Simbología para Diagramas de Flujo según ANSI

Marzo 2009

Símbolo	Significado
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
---	--

Fuente: Tomado del Libro Organización de Empresas. Pág. 301

L. Formularios

1. Definición

Documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, se complementan con información “variable” según sea cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico. Se transmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra, es un papel portador de datos e información y es parte integrante del método. Hernández (1996, p. 131).

2. Naturaleza

Hernández (1996, p. 131) citando a Clark, Gale y Gray (1973) nos señala que la “información usualmente viaja dentro de los sistemas empresariales en formularios”, a los usuarios generalmente se les presenta la información por medio de cuadro e informes en formularios diseñados para tal efecto, sean estos reportes estadísticos, informes contables, resúmenes financieros o cualquier otra estadística de interés.

Igualmente el autor nos indica que un formulario puede presentarse como un cheque en el que se llenan ciertos espacios, también dentro de la empresa quienes suministran datos, tienen interés de comunicar lo más preciso, conciso y exacto posible; lo cual es razón suficiente para analizar con cuidado el medio que se utilice para suplir la información de los usuarios así como la información que hay en ellos.

3. Diseño

Hernández (1996, p. 129) nos muestra que el diseño de formularios comprende lo siguiente:

- a.** Identificación y localización Institucional.
- b.** Objetivo: nombre del formulario.
- c.** Identificación y localización del usuario.
- d.** Cuerpo de variables informativas
- e.** Respaldos
- f.** Controles

4. Importancia

De acuerdo con Hernández (1996, p. 133) los formularios contribuyen a la eficiencia de la organización, ahorrando tiempo a las diversas operaciones, si estos son bien diseñados, con objetivos y usuarios concretos. Igualmente si estos no son bien diseñados sólo inducen al papeleo y la ineficiencia.

M. Políticas

1. Definición

Una política es:

- a.** Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b.** Una orientación clara de hacia dónde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c.** La manera consistente de tratar a la gente
- d.** Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e.** Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

De acuerdo con lo anterior una política es solamente un medio para alcanzar un fin, la política por sí misma no es un fin. Álvarez (2006, p. 30).

2. Características

Según Álvarez (2006, p. 29) existen una serie de características que describen a las políticas, éstas se citan a continuación:

- a.** Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga.
- b.** No indica cómo proceder.
- c.** Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- d.** Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
- e.** Tiende a darle consistencia a la operación.
- f.** Es un medio para que todos se traten equitativamente.
- g.** Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- h.** Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- i.** Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

N. Investigación

1. Definición

Tamayo (2004, p. 37) citando a J. W. Best considera la investigación “como el proceso más formal, sistemático e intensivo de llevar a cabo el método científico del análisis. Comprende una estructura de investigación más sistemática, que desemboca generalmente en una especie de reseña formal de los procedimientos y en un informe de los resultados o conclusiones. Mientras que es posible emplear el espíritu científico sin investigación, sería imposible emprender una investigación a fondo sin emplear el espíritu y método científico”.

2. Características

Para Tamayo (2004, p. 40) la característica fundamental de la investigación es el descubrimiento de principios generales, el investigador debe partir de

investigaciones anteriores, planeamientos, proposiciones o respuestas en torno al problema.

Para ello el investigador debe:

- a. Planear cuidadosamente una metodología.
- b. Recoger, registrar y analizar los datos obtenidos.

Es muy importante que la investigación sea objetiva, es decir, elimina en el investigador preferencias y sentimientos personales, y se resiste a buscar únicamente aquellos datos que le confirmen su hipótesis; a partir de ahí el investigador se encarga de emplear todas las pruebas posibles para el control crítico de los datos recogidos y los procedimientos empleados.

3. Investigación Administrativa

Para Kinneer y Taylor (2004, pp. 62 – 64) nos indican que el proceso de investigación se puede denotar con una serie de pasos que se definen a continuación:

- a. **Necesidad de Información:** Se debe tener claro el tipo de información que se necesita para la realización de la investigación.
- b. **Objetivos de la investigación y necesidades de Información:** Los objetivos responden a las preguntas ¿Por qué se realiza el proyecto?, la necesidad de información a ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?
- c. **Diseño de la investigación y fuentes de datos:** Consiste en un plan básico de guía de fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación.
- d. **Procedimiento de recolección de datos:** Establecimiento de un vínculo eficaz de las necesidades de información y preguntas que se formularán o las observaciones que se realizarán.
- e. **Diseño de la muestra:** Es con quién o qué debe incluirse en la muestra; esto requiere una definición precisa de la población y métodos a utilizar.

- f. **Recopilación de Datos:** Es la selección, capacitación y control de los entrevistadores.
- g. **Procesamiento de datos:** Son las funciones de edición y codificación de la información.
- h. **Análisis de datos:** Paquetes de software apropiados.
- i. **Presentación de los resultados:** Realizar los informes pertinentes y presentación oral de los mismos.

4. Tipos de investigación

Al realizar una investigación se debe de tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se puede seguir. Esto hace posible evitar las equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico.

Tamayo (2004, p. 44) complementando el párrafo anterior nos comenta que tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación que se detallan a continuación:

a. Investigación Histórica: Trata de la experiencia pasada; se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado. “Describe lo que era”

Etapas:

- Enunciado del problema
- Recolección de la información (fuentes primarias y secundarias).
- Crítica de datos y fuente (externa-forma, interna-contenido)
- Formulación de la hipótesis.
- Interpretación e informes

b. Investigación Descriptiva: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, trabaja sobre realidades de hecho, y su característica

fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. “Interpreta lo que es”

Etapas:

- Descripción del problema
- Definición y formulación de la hipótesis
- Supuestos en que se basan las hipótesis
- Marco teórico
- Selección de técnicas de selección de datos (Población, Muestra)
- Categorías de datos, a fin de facilitar las relaciones
- Verificación de validez de instrumentos
- Descripción, análisis e interpretación de datos

c. Investigación Experimental: Se presenta mediante la manipulación de la variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular. “Describe lo que será”

Etapas:

- Presencia de un problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica
- Identificación y definición del problema
- Definición de la hipótesis y variables. Y la operacionalización de los mismos
- Diseño del plan experimental (Diseño de investigación, determinación de la población y muestra, selección de instrumentos de medición, elaboración de instrumentos y procedimientos para la obtención de datos.)
- Prueba de confiabilidad de datos
- Realización de experimentos
- Tratamiento de datos

5. Otros tipos de investigación

a. Investigación Correlacional: Este tipo de investigación persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o en varios factores son relacionados con la variación en otro u otros factores.

b. Estudio de Caso: Este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una o de unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades.

c. Investigación Ex Post Facto sobre hechos cumplidos: Este tipo de investigación es apropiado para establecer posibles relaciones de causa-efecto observando que ciertos hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar.

d. Investigación Comparada: Tiene como fundamento el método científico según la tipología clásica de la investigación, es decir, que se ajustan a los modelos y diseños investigativos inexistentes.

e. Investigación de Mercados: Enfoque sistemático y objetivo orientado al desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

f. Investigación evaluativa: Es un modelo de investigación de aplicación de los métodos de investigación para evaluar la eficiencia de los programas de acción.

g. Investigación Cualitativa: Tienden a ser de orden descriptivo, orientado a estructuras teóricas, utiliza preferiblemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada.

h. Investigación de Acción Participativa: Este tipo de investigación intenta resolver preguntas que se derivan en forma implícita o explícita de un análisis de la realidad de las comunidades y de la experiencia práctica acumulada por el investigador.

i. Investigación Etnográfica: Constituye la descripción y análisis de un campo social específico, una escena cultural determinada.

O. Fuentes de Investigación

1. Definición

Conjunto de fuentes de conocimiento necesarios para comprender situaciones, tomar decisiones o evaluar las ya tomadas. Grande y Abascal (2009, p. 57).

2. Tipos

Según Gómez (1998, pp. 30 - 31) lo primero que debe hacerse es definir si existe información acerca del problema de interés y si esta es apropiada para los fines que se persiguen.

Existen diversos tipos de fuentes que se detallan a continuación:

a. Fuentes Externas: Son aquellos datos que son recopilados con anterioridad por una oficina gubernamental, una empresa o persona, un organismo internacional.

b. Fuentes Internas: Son aquellos datos que posee la empresa, institución o persona tenga la información que necesita por haberla recopilado previamente.

c. Fuentes Primarias: Son aquellas fuentes que publican o suministran datos solamente recogidos por ellos mismos.

d. Fuentes Secundarias: Los datos suelen encontrarse de manera estadística y que hayan sido preparados, pero no publicados y que esta información se suministre a los interesados. [Cual información que haya sido recogida por otra fuente].

P. Sujetos de Investigación

“Fenómeno formado por un conjunto de personas o cosas de las cuales se debe recoger información, las personas o cosas que lo integran, se les denomina elementos de investigación” Ramil y Rey (2007, p. 1)

Q. Técnicas de Recolección de Información

1. Definición

De acuerdo con Galeano (2004, p. 36) la recolección de la información nos señala cuales son las estrategias de recolección de datos de acuerdo a las personas involucradas en el estudio, el grado de familiaridad con la realidad analizada.....este debe ser capaz de suministrar información relevante para la toma de decisiones.

2. Tipos de Técnicas

Existen diversas técnicas de recolección de datos Gómez (1998, pp. 33 - 34) nos indica las siguientes:

a. Observación: Los datos son recogidos por el investigador observando lo que le interesa y utilizando algún procedimiento para recopilar sus observaciones.

b. Entrevista o Enumeración: Un entrevistador visita a la persona que tiene la información y la obtiene de ella a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario o boleta, en la cual se anotan las respuestas.

c. Entrevista Telefónica: Es un método que nos ayuda a reducir los costos y acortar el tiempo que lleva la localización y visita de las personas en las encuestas domiciliarias, la entrevista telefónica produce resultados tan confiables como los que se logran en las entrevistas domiciliarias en una amplia gama de temas.

d. Correo: Consiste en enviar a las personas o entidades que tienen la información deseada, un cuestionario para que lo llenen y lo devuelvan.

e. Registro: Consiste en obtener información haciendo obligatorio el registro de ciertos hechos.

R. Variables de Estudio

De acuerdo con De la Horra (2003, pp. 1 – 2) las variables son de gran importancia dentro de las investigaciones que se realizan, el autor nos indica que las variables se dividen en dos:

1. Variables Cualitativas: Son aquellas que solamente pueden clasificarse en categorías no numéricas ejemplo: color de ojos, matrícula de una universidad, etc. En el caso de las variables cualitativas solamente podemos hacer representaciones gráficas, cuyo objetivo es dar una idea sencilla de la muestra obtenida.

2. Variables Cuantitativas: Son aquellas que toman representaciones numéricas para el análisis de los datos. Es muy habitual distinguir dos tipos de variables cuantitativas que se indican a continuación:

a. Discretas: Son aquellas que sólo pueden tomar un conjunto finito o numerable de valores (generalmente valores enteros).

b. Continuas: Son aquellas que pueden tomar cualquier valor en un intervalo (finito o infinito).

3. Definición de Variables en un Manual:

Para Franklin (2009, pp. 253 – 261) nos muestra que el manual debe contener las siguientes variables que se explican a continuación:

a. Identificación: Nos indica el logotipo de la investigación, nombre de la organización, denominación y extensión del manual, lugar y fecha de elaboración, numeración de páginas, sustitución de páginas, unidades responsables de la elaboración y clave de usuario.

b. Prólogo: Presentación que se hace del manual a alguna autoridad de la organización.

c. Índice: Es la relación de los capítulos apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- d. **Contenido:** Lista de procedimientos que integran el contenido del manual.
- e. **Objetivo:** Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- f. **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** Esfera de acción que cubre el procedimiento.
- g. **Responsables:** Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
- h. **Políticas o normas de operación:** Criterios o lineamientos de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
- i. **Concepto:** Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento.
- j. **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en el procedimiento.
- k. **Diagramas de flujo:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.
- l. **Formularios impresos:** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento.
- m. **Glosario de términos:** Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

S. Técnicas de Análisis

Franklin (2009, pp.50 – 56) nos muestran que las técnicas de análisis se encuentran directamente relacionadas con el tipo de estudio, la factibilidad de aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos, entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis administrativo se destacan las siguientes:

1. **Diagrama causa – efecto:** Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de

que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método o la medición que se efectúa.

2. **Diagrama de Pareto:** Herramienta gráfica para clasificar hechos, sobre la base de que un 80% de los efectos surgen del 20% de las posibles causas.
3. **Muestreo:** Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
4. **Análisis situacional:** Proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles.
5. **Reorganización Organizacional:** Revisión y / o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
6. **Análisis de estructuras:** Examen detallado de la estructura de la organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
7. **Hexámetro de Quintiliano:** Es una técnica sencilla para la búsqueda de la información, hace referencia a dar respuesta a siete preguntas claves: quién?, qué?, dónde?, con qué?, por qué?, cómo?, cuándo?.

T. Distribución de Planta

1. Definición

Para Huertas y Domínguez (2008, p. 197) la distribución de planta es aquella que pretende determinar la ubicación de los departamentos, las estaciones de trabajo, la localización de planta y de los diversos puntos de almacenamiento. Igualmente nos indican cómo se organiza el espacio y cómo se distribuyen las actividades dentro del espacio.

2. Objetivo

Su Objetivo general es disponer estos elementos de manera que se optimice el uso del espacio, se asegure el flujo continuo del trabajo minimizando los diversos costos, se mejoren las condiciones de trabajo, se incremente la interacción con el cliente y se incremente la flexibilidad. Huertas y Domínguez (2008, p. 197).

3. Tipos de Distribución

Igualmente Huertas y Domínguez (2008, p. 199) nos detallan que existen varios tipos de distribución de planta, estos se detallan a continuación:

a. Distribución por procesos: Suele agrupar a un equipo por funciones similares, como sería agruparlos en diferentes áreas. En muchas instalaciones, la ubicación óptima implica colocar de manera adyacente las áreas de trabajo o departamentos.

b. Distribución por producto: Estas distribuciones buscan mejorar la maquinaria y el personal y para ellos debemos ubicarlos para que fluyan con mayor facilidad.

c. Distribución de tecnología de grupos: Consiste en agrupar máquinas diferentes en un centro de trabajo para trabajar sobre los productos que tienen formas y necesidades de procesamiento similares.

d. Distribución de oficinas: Consiste en disponer a los empleados, sus equipos y espacios para favorecer el movimiento de la información.

4. Consideraciones

Seguido a lo anterior los autores Huertas y Domínguez (2008, p. 200) nos brindan una serie de consideraciones a tomar en caso de que se realice una distribución de planta, las cuales se nombran a continuación:

a. El equipo de mantenimiento de materiales.

- b. La necesidad de espacio será fruto de la capacidad diseñada.
- c. La ambientación y la estética del establecimiento.
- d. El flujo de información.
- e. El costo de movimiento entre las diferentes áreas de trabajo.

U. Listas de Verificación

1. Definición

Las listas de verificación se encuentran constituidas por un conjunto de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem o no se encuentra implicado en el puesto de trabajo objeto de análisis y en algunos casos en que medida lo está. Fernández (1995, p. 164).

2. Clasificación:

Para Díaz y Rosales (1995, pp. 34-36) nos indican que las listas de verificación se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a. **Listas ordenadas según el tiempo:** Indica el tiempo en que se puede durar realizando una tarea o función.
- b. **Listas según la función:** Destaca o muestra los papeles que le toca a cada actor que es sujeto de la investigación evaluativa.
- c. **Listas de Especificación:** Se utiliza para realizar diversos inventarios de condiciones de vida, institución o situación.

V. Deporte

• Definición

“Es toda aquella actividad y costumbres, a menudo asociadas a la competitividad, por lo general debe estar institucionalizado (federaciones, clubes), éste requiere competición con uno mismo o con los demás y tener un

conjunto de reglas perfectamente definidas, el deporte se refiere normalmente a actividades en las cuales las capacidades físicas del competidor son la forma primordial para determinar el resultado (ganar o perder)". Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Deporte>. (2011, 12 de enero).

Hernández Moreno (2005, pp. 14-15) citando a M. SOLL el cual define el deporte como una actividad libre y sin objeto, pero realizada sistemáticamente y según reglas determinadas: Una actividad de la totalidad del hombre, de movimiento corporal ejercida en competición y en colectividad que primariamente sirve para la ejercitación y educación del cuerpo, pero finalmente tiene también presente la formación de toda la personalidad.

- **Características**

Igualmente Hernández Moreno (2005, p. 16) nos brinda una serie de características sobre el deporte, éstas se describen a continuación.

a. Situación motriz: Realización de una actividad en la que la acción o movimiento, no sólo mecánica sino también comportamental, debe necesariamente estar presente y constituir parte insustituible de la tarea.

b. Juego: Participación voluntaria, libre y con propósitos de recreación y con finalidad en sí misma.

c. Competición: Deseo de superación de progreso, de rendimiento elevado, de vencerse a sí mismo en cuanto a conseguir una meta superior con relación al tiempo, la distancia....o vencer al adversario.

d. Reglas: Para que exista deporte deben existir reglas que definan las características de la actividad y su desarrollo.

e. Institucionalización: Se requiere reconocimiento y control por parte de una instancia o institución generalmente denominada federación que rige su desarrollo y fija los reglamentos del juego.

W. Recreación

1. Definición:

Para Camerino (2000, p. 16) la recreación es una disposición particular, positiva y favorable de cambio y regeneración, aunque tiende a confundirse con el entretenimiento en su aceptación espontánea. La recreación dirigida que debe de cumplir la condición de “volver a crear” o de “re-crear” mediante una actitud positiva y una implicación y participación en un grupo.

Respaldando la definición anterior la recreación se considera una actividad a través de la cual se puede experimentar y estimular el crecimiento y la transformación personal de una manera positiva, como un medio del desarrollo humano, tanto del desarrollo personal, comunitario y social. Disponible en: <http://www.redcreacion.org/simposio2vg/EOsorio.htm>. (2011, 12 enero).

X. Competiciones Deportivas

1. Definición

Las competiciones deportivas se definen como la comparación del rendimiento entre deportistas o equipos deportivos y que se debe llevar a cabo sobre la base de leyes obligatorias, pautas de orientación a seguir y reglamentos para cumplir. La categoría de competiciones deportivas como comparación de rendimientos sobre la base de reglamentos obligatorios y reglas calificadoras está implícita en todos los ámbitos de la formación física y deportiva. Las competiciones deportivas nos son categorías únicas para el contraste del deporte de competición. Gunter, Nickel y Thiess (2004, p. 13).

2. Funciones

Igualmente Gunter, Nickel y Thiess (2004, p. 29) definen una serie de funciones generales que se refieren a todas las exigencias y resultados contenidos en la modalidad deportiva específica y que sirven para coordinar las diferentes competencias estas abarcan funciones de tipo cultural, comercial, de comunicación social, educadora y de clasificación, elección y selección de competiciones, las cuales se explican a continuación:

a. Función Cultural: Incluyen todos los fenómenos de las competiciones deportivas que por medio de la actividad competitiva se expresa la cultura del deporte, así como su relación con la naturaleza. Para el deportista participante la función cultural contiene la actuación y representación, en el marco del acto deportivo, de la comparación de rendimientos.

b. Función Comercial: Se refiere a las medidas encaminadas a la comercialización de las competiciones. La actividad competitiva se utiliza para la publicidad del deporte por parte de los medios de comunicación de masas, no así la actividad de entrenamiento. Los patrocinadores buscan la publicidad con ayuda de los medios de comunicación que retransmiten la competición a los consumidores.

c. Función de Comunicación Social: Mediante las competiciones deportivas se pueden fructificar formas de la vida en común, con múltiples relaciones sociales que ante estas condiciones, pueden volverse a desarrollar a medida que se den las competiciones.

d. Función Educadora: Se refiere al efecto del especial potencial educador de las competiciones deportivas, para el desarrollo de la personalidad del deportista, y debido a su eficacia de masas, para su influencia con el público, ayuda al fortalecimiento de las normas de comportamiento morales y prescritas en la competición, además de fortalecer la corrección del comportamiento en la competición.

e. Función de clasificación, elección y selección de competiciones: Se refiere a la búsqueda de deportistas interesados y con condiciones, lo que también tiene lugar a través de la actividad deportiva. Gracias a esta se fija el progreso y la capacidad de rendimiento de los deportistas, lo que, dado el caso, lleva a conclusiones sobre predisposiciones deportivas.

Y. Juegos Nacionales

1. Definición

De acuerdo con el Reglamento General de Competición y Disciplinario de los Juegos Nacionales (2010, p. 2) los Juegos Deportivos Nacionales es un programa de promoción del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación dirigido a los comités cantonales de deporte y recreación, y con la participación de las federaciones y asociaciones deportivas de representación nacional así como los órganos técnicos-administrativos responsables de organizar y desarrollar las competencias deportivas de su especialidad de conformidad con la legislación nacional e internacional de su disciplina deportiva.

El reglamento también nos comenta que el objetivo primordial de estas competencias es el desarrollo de actividades de promoción, diversificación, masificación y competición deportiva para los jóvenes del país, permitiéndoles el desarrollo físico y técnico deportivo, sustentado en los valores educativos, morales, éticos, sociales y culturales como medio para contribuir a su formación integral.

2. Objetivos

Igualmente el Reglamento General de Competición y Disciplinario de los Juegos Nacionales (2010, p. 2) nos presentan una serie de objetivos específicos que las competencias deben cumplir, estos se presentan a continuación:

- a.** Promover la formación deportiva y participación de los jóvenes en el deporte competitivo.
- b.** Ofrecer a los comités cantonales de deporte y recreación un modelo de programa deportivo para el desarrollo de sus comunidades.
- c.** Ofrecer a las federaciones y asociaciones deportivas nacionales un programa deportivo que les permita ampliar su cobertura en el territorio costarricense y la base para sus niveles superiores de competición y selecciones nacionales.

d. Promover en las comunidades sedes de la etapa la oportunidad de movilizar las fuerzas vivas para el desarrollo de eventos deportivos en beneficio de la imagen y proyección de sí mismos.

e. Estimular las actividades de carácter promocional para contribuir en el desarrollo integral del deportista.

Z. Áreas

1. Desarrollo de Competencias

“Área encargada de la coordinación directa con los Delegados Técnicos y subdelegados de las asociaciones y federaciones participantes en la etapa final de los juegos” Manual de Procesos JDN (2010, ICODER).

2. Villas, Hospedaje y Logística

“Área responsable de definir las villas para el alojamiento de todos los participantes así como su avituallamiento técnico, humano y logístico, que contempla todos los requerimientos administrativos y de acciones necesarias en base a los requerimientos de cada área y / o comisión de trabajo de la organización y que garanticen su acondicionamiento físico. Manual de Procesos JDN (2010, ICODER).

3. Inscripción y Acreditación

“Área responsable de realizar los procedimientos necesarios para hacer efectivo, la acreditación de los Juegos Deportivos Nacionales. Para lo cual debe de realizar contactos con los Comités Cantonales de Deporte y Recreación y organizaciones deportivas” Manual de Procesos JDN (2010, ICODER).

4. Área de Alimentación en Comedores

“El Área de Alimentación de Juegos Deportivos Nacionales, por medio del Equipo Técnico de Nutrición (los supervisores) debidamente acreditados asumirán la obligación de velar para que el contratista se ajuste al estricto

cumplimiento de lo pactado. Este se encuentra obligado a ofrecer a la organización de los Juegos Deportivos Nacionales, las facilidades necesarias para fiscalizar el contrato.” Manual de Procesos JDN (2010, ICODER).

5. Área de Prensa y Protocolo

“Área responsable de divulgar los Juegos Deportivos Nacionales a través de todos los medios de comunicación a nivel nacional o internacional.” Manual de Procesos JDN (2010, ICODER).

6. Área Médica

“Área responsable de brindar atención a los atletas y participantes de la Fase Final de Juegos Deportivos Nacionales a través del servicio médico y de fisioterapia” Manual de Procesos JDN (2010, ICODER).

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

El presente capítulo detalla la manera en la que se realizará el proyecto, el tipo de investigación que se utilizó, las fuentes que se utilizaron para obtener información, los sujetos de estudio, las diversas variables involucradas en el estudio.

Igualmente se detallará cual fue el formato de los procedimientos utilizado en la investigación, y finalmente los instrumentos utilizados para el procesamiento y análisis de los datos.

A. Tipo de Investigación

Para la realización de este proyecto se utilizaron dos tipos de investigación descriptiva y exploratoria, estas se exponen a continuación:

1. Investigación Descriptiva:

De acuerdo con Salkind (1999, p. 11) la investigación descriptiva es aquella que “describe” la situación de las cosas en el presente.

Gracias a este tipo de investigación se logró describir la situación actual en la que se encuentra en general el Departamento de Competición Deportiva, al igual que todas las áreas que comprenden el proyecto, de la misma manera se profundizó más en los procedimientos de las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias.

Igualmente se logró reconocer y describir una serie de procedimientos los cuales son de suma importancia para la realización del proyecto, estos se describirán más adelante dentro de este capítulo.

2. Investigación Exploratoria

Es aquella investigación en la que se busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir diversas hipótesis para su resolución. Kotler y Armstrong (2003, p. 160).

Este tipo de investigación nos ayudó a recabar información de diversas fuentes, tanto información generalizada sobre el ICODER, sus objetivos, funciones, organigrama, reglamentos con las diversas normas que rigen las competiciones, entre otros; así como información propia del departamento de Competición Deportiva, se exploraron textos y proyectos donde se realizó dicho proyecto.

Complementando la información anterior se investigó dentro del departamento si existía algún tipo de información sobre la elaboración de un manual de procedimientos para el desarrollo de dichas justas, lo cual se nos

indicó que solamente existía un manual de procesos el cual fue aprobado en el 2010.

B. Fuentes de Información

Las fuentes de información se definen como “un conjunto de datos que proporcionan conocimiento necesario para comprender situaciones, tomar decisiones o evaluar las ya tomadas” Grande y Abascal (2009, p. 57).

Las fuentes de información utilizadas para la recolección de datos fueron muy importantes para la elaboración de la investigación, gracias a ellas se obtuvo información real y actualizada sobre el departamento y los Juegos Deportivos Nacionales, donde se elaborará el manual de procedimientos para la etapa inicial de los mismos.

Para dicho proyecto los datos obtenidos fueron proporcionados por los diversos departamentos involucrados en la investigación como lo son: el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Competición Deportiva, así como las diversas personas involucradas en los preparativos de la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales, entre otras fuentes que se detallan a continuación:

1. Fuentes de Información Primarias:

Torres y Martínez (1995, p. 15) nos definen que las fuentes primarias son aquellas que informan por sí mismas, es decir las que nos permiten acceder directamente a la información, estas son de carácter inmediato y directo.

Las diversas fuentes primarias que se utilizaron para la elaboración del proyecto fueron vitales para la obtención de información elemental en la confección del manual de procedimientos para las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias.

Complementando lo anterior se realizaron entrevistas con el Departamento de Recursos Humanos con el fin de conocer generalidades de la institución, se aplicaron cuestionarios a lo interno del Departamento de Competición

Deportiva el cual es el encargado de realizar las diversas actividades para la preparación de los Juegos, se observó y entrevistó a cada uno de los miembros de dicho departamento para complemento de la información. Así mismo se consultaron diversas fuentes bibliográficas entre ellos libros, manuales, normas y reglamentos propios del ICODER.

2. Fuentes de Información Secundarias

“Son aquellas fuentes que remiten a otras obras para conocer o ampliar un tema dado y son de forma indirecta” Torres y Martínez (1995, p. 16).

Se consultaron diversas fuentes bibliográficas entre ellos libros de interés deportivo. Así mismo se consultó la Ley 7800 (véase Anexo N° 2) para obtener información generalizada sobre la creación del ICODER, sus fines, objetivos y funciones.

Igualmente se obtuvo información del Reglamento de Competición y Disciplinario de Juegos Deportivos Nacionales, el cual permitió conocer una serie de lineamientos y normativas que se deben cumplir antes, durante y después del Proceso de Juegos Deportivos Nacionales, gracias a éste, se logró identificar las diversas actividades que se llevan a cabo en las dos áreas de estudio, se identificaron cada uno de los procedimientos que intervienen en la ejecución de los Juegos; igualmente se consultaron proyectos de graduación disponibles en la biblioteca de la institución

C. Sujetos de Estudio

Fenómeno formado por un conjunto de personas o cosas de las cuales se debe recoger información, las personas o cosas que lo integran se les denomina elementos de investigación” Ramil y Rey (2007, p. 1)

Para la realización del proyecto los sujetos de estudio son todos aquellos empleados que trabajan en el Departamento de Competición Deportiva, específicamente las personas que tienen a su cargo o que intervienen directa o indirectamente en el área de Villas, Hospedaje, Logística y el área Desarrollo de Competencias para lograr la realización de la etapa inicial de los Juegos.

Gracias a información proporcionada por el mismo departamento se logró identificar los diferentes sujetos de información que intervienen en la investigación, éstos se expresan a continuación:

Cuadro N° 3

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Sujeto de estudio Directos

Marzo 2011

Área
Villas, Hospedaje y Logística
Desarrollo de Competencias

Fuente: Elaborado con Información Proporcionada por el Departamento de Competición Deportiva. ICODER

Cuadro N° 4

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Sujeto de Estudio Indirectos

Marzo 2011

Área
Jefe del Departamento
Alimentación en Comedores
Inscripción y Acreditación
Asistente Administrativo
Bodega
Médica
Jefatura Recursos Humanos
Departamento Legal
Departamento de Obras

Fuente: Elaborado con Información Proporcionada por el Departamento de Competición Deportiva. ICODER

Cuadro N° 5
 Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
 Área de Villas, Hospedaje y Logística
 Marzo 2011

Procedimientos	
1. Procedimiento de Inspección de Instalaciones Educativas	2. Procedimiento de Solicitud de Requisitos Legales Documentales.
3. Procedimiento de Obras.	4. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
5. Procedimiento de Inducciones y Capacitaciones.	6. Procedimiento de Avituallamiento de Villas.

Fuente: Elaborado con Información Proporcionada por el Área de Villas, Hospedaje y Logística. ICODER

Cuadro N° 6
 Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
 Área de Desarrollo de Competencias
 Marzo 2011

Procedimiento	
1. Procedimiento de Solicitud de Propuestas a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Modificaciones al Reglamento.	2. Procedimiento de Solicitud de Propuestas a las Asociaciones y Federaciones de Modificaciones al Reglamento.
3. Procedimiento de Redacción, Presentación y Aprobación del Reglamento.	4. Procedimiento de Convocatoria Nacional.
5. Procedimiento de Inscripciones por Deporte.	6. Procedimiento de Elaboración de Presupuestos por Deporte.
7. Procedimiento de Elaboración de Pedidos de Compra y Especificaciones Técnicas.	8. Procedimiento de Revisión de Ofertas para Contrataciones de Eventos Eliminatorios y Finales.
9. Procedimiento de Gira para la Elaboración de Planes de Emergencia por Deporte.	10. Procedimiento de Inicio, Conclusión y Entrega de Clasificados en las Eliminatorias.
11. Procedimiento Elaboración de Acreditaciones y Bases de Datos para el INS.	

Fuente: Elaborado con Información Proporcionada por el Área de Desarrollo de Competencias. ICODER

D. Variables de Estudio

“Las variables pueden definirse como un acontecimiento o característica observable y medible que puede tener diferentes valores y que representa los conceptos que se quieren investigar” Piedrola (2002, p. 82).

Para la investigación realizada se seleccionaron las siguientes variables, que con la aprobación del jefe del departamento son las que se van a detallar en cada uno de los procedimientos, éstas se presentan a continuación:

1. Encabezado
2. Objetivo
3. Alcances
4. Responsables
5. Documentos
6. Formularios
7. Políticas
8. Sistemas de Información
9. Descripción
10. Diagrama de Flujo
11. Cuadro de Actividades
12. Pie de página

Las Variables de estudio se detallan a continuación:

1. Encabezado

- **Logotipo de la Institución**

Identificación del lugar o institución donde se realiza el manual de procedimientos en nuestro caso sería el ICODER.

- **Logotipo de Juegos Nacionales**

Identificación del proceso dentro del departamento al cual se le realizará el manual de procedimientos.

- **Nombre del Departamento**

Identifica al Departamento dentro de la institución donde se realizará el respectivo manual.

- **Área**

Identifica el área dentro del departamento donde se realizará la investigación.

- **Nombre del procedimiento**

Este enunciado nos indica el nombre del procedimiento que vamos a detallar.

- **Versión**

Nos muestra el año de elaboración del manual de procedimientos.

- **Código y Número del Procedimiento**

Indica de manera ordenada como se encuentran distribuidos los procedimientos; así como su respectiva codificación que nos indicará a cual área pertenece.

Para efectos del proyecto se utilizará la siguiente para las áreas en estudio:

Área de Villas, Hospedaje y Logística —————> JDN - VHL 01

Área de Desarrollo de Competencias —————> JDN - DC 01

- **Número de páginas**

Muestra consecutivamente cuantas páginas contiene el procedimiento.

2. Objetivo de la actividad

Nos indica lo que se pretende lograr con el procedimiento a realizar.

3. Alcances

Área donde inicia el proceso y donde finaliza.

4. Responsables

Identifica a todas aquellas personas o departamento que presentan algún grado de responsabilidad en la realización de las actividades de dicho procedimiento.

5. Documentos

Es todo aquel material que interviene directa o indirectamente en las actividades que componen cada uno de los procedimientos.

6. Formularios

Es toda aquella forma documental utilizada en la elaboración del proceso (incluye formularios electrónicos).

7. Políticas

Son todas aquellas leyes, normas o reglamentos que intervienen en las diversas actividades que conforman los procedimientos.

8. Sistemas de Información

Es cualquier programa de computación que se utilice para obtener, almacenar, administrar o transmitir información sobre los procedimientos.

9. Descripción

Nos brinda una descripción detallada de cada una de las actividades que conforma al procedimiento.

10. Diagramas de Flujo

Representación gráfica de los pasos o actividades que componen a un procedimiento.

11. Cuadro de Actividades

Nos indica cada una de las actividades en las que está compuesto el procedimiento.

- **Paso:** Muestra de forma ordenada la numeración de las actividades.
- **Actividad:** Describe en pocas palabras las acciones del procedimiento.
- **Responsable:** Indica la persona encargada de realizar la actividad

12. Pie de Página

- **Firma de Aprobación del Jefe del Departamento**

Nos indica el nombre, puesto y firma de la persona encargada del departamento.

- **Firma Autorización de la Dirección**

Ente superior que nos muestra el nombre, puesto y la firma de la persona que brinda la autorización del manual de procedimientos para el departamento.

- **Firma de Elaboración del Manual**



Nos indica a la persona encargada de la elaboración del Manual de Procedimientos.

E. Formato de los Procedimientos

El formato utilizado para la elaboración de los procedimientos involucra una serie de variables de estudio, las cuales proporcionaran información relevante para el departamento entre ellas se encuentran: El logo de la institución, el logo del departamento, el nombre del procedimiento, el área donde se realiza el

procedimiento, el número del procedimiento, el nombre de la actividad, el objetivo de cada procedimiento, los responsables de realizar dicho procedimiento, documentos, políticas o sistemas de información utilizados , también la descripción de las actividades a realizar, su respectivo diagrama de flujo, las firmas de las diversas jefaturas que aprueban el procedimiento y finalmente la persona encargada de la elaboración del Procedimiento .

A continuación se muestra el formato dado a los procedimientos:

	Manual de Procedimientos	
	Departamento:	
	Área:	
	Nombre del Procedimiento:	
Versión 2011	Código:	Páginas: xx de xx

- 2. Objetivo**
- 3. Alcances**
- 4. Responsables**
- 5. Documentos**
- 6. Formularios**
- 7. Políticas**
- 8. Sistemas de Información**
- 9. Descripción**
- 10. Diagramas de Flujo**

11. Cuadro de Actividades

Cuadro de Actividades		
Paso	Actividad	Responsable

12. Pie de Página

_____	_____	_____
Elaborado	Aprobado	Autorizado

F. Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de la información fueron de gran ayuda para la realización del presente trabajo, gracias a los diversos instrumentos utilizados se recolectaron datos relevantes que dieron fundamento a la identificación, descripción y diagramación de todas las actividades que conforman los procedimientos en estudio.

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

1. Observación

“Técnica de recolección de información que consiste en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal y como acontecen en la realidad” Yuni y Urbano (2006, p. 40).

Se designó este instrumento para recopilación de datos ya que nos proporcionará información relevante, el observar el entorno laboral en el que se desenvuelve el Departamento de Competición Deportiva aporó datos importantes sobre la preparación y manejo de las actividades.

Cabe destacar que para la utilización de este método se puso en práctica una guía de observación (véase Apéndice # 1) la cual se fabricó con el propósito de obtener información adicional importante, se contó con la participación de los encargados de cada área los cuales permitieron la aplicación del instrumento en horas laborales durante toda la semana de L – V y su ejecución consistió en registrar en la guía elaborada todas las funciones que realizaban los encargados de cada departamento en su día a día , igualmente se contó con la colaboración de personas externas que brindaron información.

2. Cuestionario

“Este instrumento se emplea para obtener información deseada, estos se encuentran constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas, con el propósito que muestren la interrelación y las conexiones lógicas entre las diferentes áreas “ Franklin (2007, p. 85).

Para la realización del trabajo se aplicaron cuestionarios a las personas encargadas de las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias, el cuestionario fue diseñado de manera abierta para que la persona que lo responda tenga la libertad de hacerlo sin ningún tipo de limitación. Su implementación consistió en la entrega de cuestionarios por cada uno de los procedimientos a las personas encargadas de las áreas en estudio durante sus horas laborales y algunos de ellos fueron completados en sus hogares.

El cuestionario se encuentra compuesto por 9 preguntas muy específicas (véase Apéndice # 2) con el motivo de obtener información lo más detallada posible sobre los procedimientos y actividades a investigar.

3. Entrevista

“Esta técnica consiste en reunirse con las personas sujetos de Estudio y cuestionarlas orientadamente para obtener información; este medio es el más

empleado y uno de los que puede brindar información completa y precisa” Franklin (2007, p. 85).

La entrevista fue realizada en dos departamentos de la institución; primero se efectuó en el Departamento de Recursos Humanos específicamente a la jefatura, ya que para la investigación se necesitaron aspectos generales de la institución que solamente dicho departamento poseía; luego se realizó en el Departamento de Competición Deportiva igualmente para conocer aspectos tanto generales sobre las diversas funciones, así como aspectos un poco más específicos sobre las actividades que se realizan para llevar a cabo los procedimientos.

La entrevista fue realizada dentro del Departamento de Competición Deportiva y la misma estuvo direccionada a las áreas en estudio, ésta consistió en la realización de una serie de preguntas a los encargados sobre las actividades que realizan para lograr con éxito cada uno de los procedimientos.

G. Procesamiento y Análisis de Datos

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, los instrumentos utilizados ayudaron en gran manera para la recolección de información; seguido a esto a los diversos datos obtenidos se les dio su debido procesamiento, esto para descartar aquella información que no sea relevante para la investigación y sólo documentar de manera objetiva la información más importante.

El procesamiento consistirá en pasar del papel a forma digital toda la información obtenida para los efectos de orden y presentación del proyecto, y junto a los diferentes programas computacionales se logró su adecuado proceso.

Una vez procesados todos los datos necesarios, estos se analizaron de la siguiente manera: Se realizó un análisis de la situación actual en la que se encuentra el departamento, y se documentaron todos los procedimientos que

intervienen en las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias, seguidamente se brindaron una serie de conclusiones y recomendaciones para cada procedimiento y finalmente se elaborará una propuesta en la que se expondrán todos los procedimientos de dichas áreas así como su respectivo diagrama de flujo.

CAPÍTULO IV

Situación Actual

El presente capítulo contiene una descripción general del departamento de Competición Deportiva, esto incluye el organigrama departamental, un análisis de las listas de verificación, el análisis FODA del departamento y la distribución física del trabajo que realiza cada trabajador que pertenece al departamento.

Igualmente se detallaran cada uno de los procedimientos involucrados en las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias, con su respectivo análisis, conclusiones y recomendaciones.

A. Estructura Organizacional

1. Análisis Departamental

El Departamento de Competición Deportiva es el encargado de la planificación, desarrollo y puesta en práctica de los Juegos Deportivos Nacionales este constituye el principal programa que desarrolla el Gobierno en el campo del Deporte. El programa se realiza en cada uno de los diferentes cantones que conforman el país, a través de los diferentes Comités Cantonales de Deportes y Recreación que constituyen un pilar importante en la ejecución del mismo.

A continuación se muestra el siguiente cuadro, este contiene las 21 disciplinas deportivas que conforman a los Juegos Deportivos Nacionales:

Cuadro N° 7

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Disciplinas Deportivas Juegos Nacionales

Setiembre 2010

Ajedrez	Halterofilia
Atletismo	Judo
Baloncesto	Karate Do
Béisbol	Natación
Boxeo	Patinaje
Ciclismo	Taekwondo
Ciclismo de Montaña	Tenis
Futbol Masc. y Fem.	Tenis de Mesa
Gimnasia	Triatlón
Futbol Sala	Voleibol de Playa

Fuente: Elaborado con información proporcionada por el departamento de Competición Deportiva. ICODER

a. Organigrama

La institución cuenta con un organigrama general (véase figura N° 4) el cual expresa los niveles jerárquicos de la misma, así como las diversas direcciones en las que la institución se divide y los departamentos que las componen. El Consejo Nacional del Deporte y La Recreación es el ente máximo que rige a la institución el cual es el encargado de ejecutar las diversas políticas, planes y programas necesarios para cumplir con los fines del instituto.

Seguido a éste se encuentra la Dirección Nacional la cual es la unidad encargada de ejecutar las políticas, acuerdos, planes y programas que aprueben el Consejo Nacional y el Congreso, así como de representar al instituto en actos oficiales, presentar ante el Consejo Nacional los presupuestos de las diversas dependencias que lo componen, la Dirección se encuentra subordinada al Consejo Nacional.

Siguiendo la misma línea de dirección encontramos la Dirección del Deporte encargado de la promoción del deporte competitivo y de alto rendimiento a nivel nacional y su proyección internacional, procurando los mejores resultados apoyando la selección y el desarrollo del talento deportivo, este reporta directamente a la Dirección Nacional.

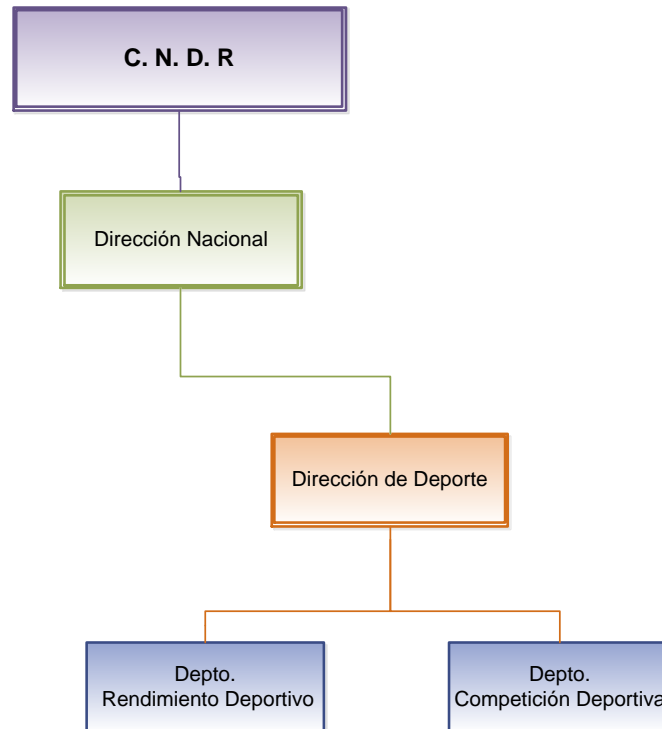
La Dirección del Deporte se encuentra compuesto por los siguientes departamentos: Rendimiento Deportivo el cual es el encargado de promover los planes y programas definidos por las entidades deportivas de representación nacional, que promueven la diversificación y competición de los diferentes deportes a nivel competitivo y el departamento de Competición Deportiva en el cual se realiza el proyecto, es el encargado de la realización de los juegos deportivos nacionales. Cada uno de los departamentos labora de forma independiente pero reporta a la Dirección del Deporte.

Figura N° 5

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Organigrama General

Enero 2005



Fuente: Elaborado con información Proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos. ICODER

Cabe destacar que el Departamento en estudio no cuenta con un organigrama interno (como se expuso anteriormente, este solamente se encuentra plasmado de forma muy sencilla en el organigrama general de la institución), que identifique las diversas áreas que conforman al mismo, al igual que al personal temporal de apoyo que es contratado para la realización de trabajos específicos, lo cual es de suma importancia ya que el contar con un organigrama le brindará a los empleados una visión global sobre los niveles jerárquicos, la composición y los diversos cargos que tienen cada uno de los empleados que laboran tanto a lo externo como a lo interno del departamento.

- **Conclusiones**

- El organigrama al ser una representación gráfica de la composición de la institución, sus direcciones y departamentos se encuentra diseñado muy básica y desactualizado, ya que el último organigrama aprobado fue en el año 2005.
- En el organigrama general se encuentra denotado el Departamento de Competición Deportiva así como el Departamento hermano de Rendimiento Deportivo.
- El Departamento no cuenta con un organigrama interno el cual le indique al trabajador, cómo éste se encuentra compuesto y los diversos niveles jerárquicos entre otros.

- **Recomendaciones**

- Creación de un Organigrama Departamental en el que se incluya primeramente a la Jefatura del Departamento, luego a las seis áreas que lo componen así como a aquellas unidades administrativas como lo es la bodega que brinda soporte al departamento, ésta al igual que las demás unidades queden expresadas en el organigrama.
- Al ser una institución gubernamental el organigrama como tal debe ser actualizado cada vez que se produzca algún cambio en el departamento, esto con el fin de mantener siempre información real para el trabajador.

b. Listas de Verificación

Para analizar al departamento de forma más concreta se creó una lista de verificación (véase Apéndice N° 4) ya que mediante este instrumento se contemplan muchos aspectos físicos del entorno donde se encuentra ubicado, de la cual al aplicarse se detectaron los siguientes aspectos:

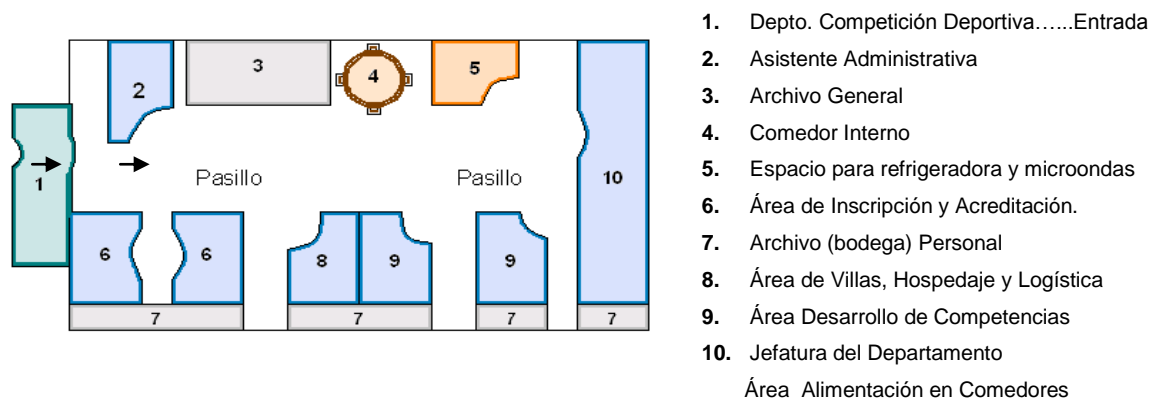
- Las instalaciones del ICODER se encuentran ubicadas en el Gimnasio Nacional, este inmueble fue construido a mediados de los años sesenta y para la actualidad presenta serios problemas de infraestructura.
- El departamento se encuentra ubicado en el segundo piso del Gimnasio, contiguo a este se encuentra su departamento hermano de Rendimiento Deportivo el cual tiene a su cargo la realización de los juegos estudiantiles.
- En el departamento se encuentra conformado por las siguientes áreas: Inscripción y Acreditación, Villas-Hospedaje-Logística, Médica, Prensa y Protocolo, Alimentación en Comedores, y Desarrollo de Competencias.
- A lo interno del departamento laboran las áreas de Villas, Hospedaje y Logística, Desarrollo de Competencias, Inscripción y Acreditación y Alimentación en Comedores, el área Médica (inmueble contiguo al parqueo) y el área de Prensa (oficina ubicada en la casa del lago) laboran en oficinas externas al departamento ya que estos brindan sus servicios para toda la institución.
- El departamento se encuentra dividido en seis cubículos distribuidos de la siguiente manera: Primeramente la asistente administrativa del departamento, luego cinco cubículos a la derecha los cuales pertenecen a las áreas de Inscripción y Acreditación, Villas – Hospedaje – Logística y los dos cubículos finales a los encargados del área de Desarrollo de Competencias. En la parte final se encuentra la oficina de la Jefatura del Departamento, desde esta instancia también se maneja el área de Alimentación en Comedores, ésta oficina se encuentra en contacto constante con las diferentes áreas y funciones realizadas por los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Figura N° 6

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Distribución Física del Departamento

Abril 2011



Fuente: Elaborado con información proporcionada por el departamento de Competición Deportiva. ICODER.

- Las instalaciones donde se ubica el departamento se han ido dañando con el paso de los años, las paredes se encuentran un poco agrietadas y con aberturas, al estar pintadas de color blanco estas tienden a ensuciarse mucho más, los pisos del departamento son de un material resistente pero es propenso a resbalones y caídas, el cual causa al empleado una amenaza hacia su seguridad en el espacio laboral, el techo al ser el inmueble de uso exclusivo para la práctica del deporte estos no cuentan con las debidas medidas de seguridad y el mismo con el paso de los años ha sido dañado al ser adaptado para la operación de las diversas direcciones y departamentos que componen a la institución.
- La ubicación en la que se encuentra el Gimnasio, (Parque Metropolitano La Sabana), no permite al departamento contar con una buena iluminación natural (ya que posee pocas ventanas amplias por las cuales no se aprovecha la luz del día y por la contaminación se encuentran muy sucias), lo cual hace que la iluminación artificial este encendida todo el día (fluorescentes distribuidos de manera uniforme entre el pasillo y los diversos cubículos), igualmente cuenta

con una buena ventilación natural; contrario a esto al estar la institución ubicada muy cerca de los lugares y las autopistas más transitadas del país esto representa una gran cantidad de ruido y contaminación, el cual resulta dañino para la concentración y salud de los empleados.

- Cada uno de los cubículos dentro del departamento cuenta con escritorios amplios que le permiten al empleado realizar cómodamente sus labores, además estos se encuentran equipados con los materiales necesarios para la realización del trabajo (papelería, servicio de Internet, etc.), exceptuando el equipo de cómputo, que en algunos casos los empleados traen su computadora personal.
- Cabe destacar que a nivel departamental, éste no cuenta con ningún tipo de plan de emergencia o evacuación, además las salidas de emergencia no se encuentran bien rotuladas ni señalizadas, también el departamento posee solamente una puerta de entrada / salida, lo cual es peligroso ya que las instalaciones donde se ubican tienen más de cuarenta años de haberse construido.
- El departamento como tal cuenta con áreas de archivo tanto el general en el que se ubican todos los documentos públicos de las diversas actividades que se realizan, así como de un archivo personal que se encuentra en el interior de cada cubículo, este puede tomar carácter de bodega dependiendo del uso que el empleado desee brindarle.
- El archivo general se encuentran ubicado en el pasillo principal al igual que la zona destinada para comedor, lo cual representa un peligro porque estos pueden obstaculizar el paso en caso de que ocurra una emergencia.
- El departamento se encuentra sujeto a diversas inspecciones realizadas por Auditoría Interna, actuando siempre bajo las normas de Control Interno para el Sector Público; estas inspecciones se realizan periódicamente; sin embargo por parte de la jefatura del departamento no se realiza ningún tipo de

inspección, ya que cada uno de los profesionales tienen bien definidos sus tareas y el tiempo límite para realizarlas.

- Dentro del departamento laboran diez personas de las cuales, siete realizan sus funciones a lo interno del departamento y tres de manera externa pero siempre ligados al mismo; para cada una de las áreas labora una persona la cual es la encargada de realizar todas las funciones que las componen, por lo cual es fundamental dotar al departamento con mayor personal para atender las diversas actividades ya que el trabajo se realizará con mayor agilidad y fluidez.

- **Conclusiones**

- El departamento cuenta con personas que tienen una larga trayectoria dentro de la institución.

- La distribución física del departamento no es la más adecuada, puesto que se encuentra mal distribuido y esto no favorece la fluidez del trabajo en las diversas áreas que lo componen.

- El Departamento como tal al ser un inmueble exclusivo para la práctica del deporte se ha ido adaptando para dar paso a las diferentes direcciones y departamentos, por lo tanto, no cuenta con las debidas medidas de seguridad para los trabajadores ni para los techos, paredes y pisos.

- El Departamento no cuenta con una buena iluminación, ni natural ni artificial.

- Al encontrarse la institución cerca de dos autopistas consideradas de las más transitadas del país, el ruido y la contaminación son considerables.

- El Departamento no cuenta con las debidas señalizaciones de emergencia, ni tampoco con salidas de emergencia apropiadas para el mismo, lo cual causa un peligro para el trabajador en caso de un siniestro.

- El archivo del departamento se encuentra expuesto en el pasillo principal, lo cual causa peligro para los trabajadores, ya que obstruye el paso hacia la única salida de emergencia del departamento.
- No se realizan reuniones departamentales para conocer cómo se encuentra el avance de los Juegos Deportivos Nacionales.

- **Recomendaciones**

- Realizar una reestructuración al Departamento y así permitir el aprovechamiento del espacio ya que con esta acción ayudará a favorecer la fluidez del trabajo que se realiza.
- Implementar la norma del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), específicamente la 31-09-07-00 referente a la seguridad en los edificios.
- Implementación en el Departamento de la Norma INTECO 31-08-06-00 referente a la iluminación de los edificios.
- Implementación de la Norma INTECO 31-09-16-00 referente al control del ruido en los edificios.
- Implementación de la NORMA INTECO 31-09-07-00 referente a la señalización de emergencia que debe tener el departamento.
- Reacomodar el archivo general del departamento, sería de gran ayuda que éste contara con su propio espacio para la preservación de documentos que en este caso se consideran históricos.
- Realizar reuniones mensuales por parte de la Jefatura del Departamento con cada uno de los encargados de las áreas, esto con el fin de conocer el avance de los Juegos Deportivos, Realizar mejoras al proceso, entre otras cosas.

B. FODA Departamental

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación no cuenta con un análisis FODA, ni tampoco ninguna de las direcciones o departamentos que lo componen lo cual crea una desventaja, ya que esta herramienta nos permite conocer la situación tanto interna como externa en la que se encuentra tanto la institución como el Departamento de Competición Deportiva.

1. Conclusiones

a. La institución, direcciones y departamentos no cuentan con un FODA que les ayude a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Recomendaciones

a. Realizar un Taller de Planeamiento Estratégico que conduzca a la definición del FODA Departamental, igualmente se brindará un FODA que funcione como guía al departamento para que este se familiarice con lo que es un este instrumento y puedan construir uno propio.

b. Realizar diferentes sesiones de trabajo en grupo (Focus Group) y así desarrollar e incentivar a los trabajadores a realizar el análisis FODA.

C. Generalidades Laborales

1. Distribución de Personal de Planta

Dentro del departamento se obtuvo mediante las guías de observación y entrevistas hechas a los diferentes trabajadores, una descripción sobre las funciones que realiza cada uno de ellos en sus puestos de trabajo, este se presenta a continuación:

Cuadro N° 8

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Distribución del Trabajo

Abril 2011

Nombre	Generalidades del Cargo
Asistente Administrativa	Brindar apoyo a las diversas áreas que componen al departamento, así como estar en contacto constante con los diversos comités de deportes vía telefónica, fax o correo electrónico, apoyar a la parte administrativa con la documentación general del departamento y dar el seguimiento correspondiente a los mismos.
Área Inscripción y Acreditación	Área de Inscripción y Acreditación: Sus funciones consisten en llevar la recepción y control de datos de inscripción de los participantes en los Juegos Deportivos Nacionales, llevar un cuadro estadístico de inscritos y clasificados, confeccionar las listas finales de clasificados, y hacer las acreditaciones.
Bodega	Bodega de Materiales: Su labor consiste en el préstamo y recibo de equipo el cual es utilizado para abastecer los JDN, igualmente brindar apoyo al proceso de planillas e inscripción de los atletas.
Jefatura del Departamento Área Alimentación en Comedores	Coordinación general de todas las áreas que lo conforman, responsable ante el director de área, responsable de la formulación del presupuesto y modificaciones del mismo, entre otros. Igualmente encargada del área de alimentación en la etapa final de los JDN, coordinar con la respectiva profesional la nutrición de los atletas, así como con el Ministerio de Salud, Universidades que prestan servicios, empresas que ofertan, entre otros.
Área Médica	Área médica tanto de la institución como la de los atletas que participan en los Juegos Deportivos Nacionales, CODICARDER y PARACODICADER.
Área Prensa y Protocolo	Área de prensa y protocolo cuya función es la divulgación de los Juegos Deportivos Nacionales a través de todos los medios de comunicación tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Inauguración y clausura de la fase final JDN.

Fuente: Elaborado con información proporcionada por los empleados Departamento de Competición Deportiva. ICODER.

a. Conclusiones

- El (la) asistente administrativo debe brindar apoyo a casi todas las áreas del departamento e incluyendo también a la Dirección de Deportes así como la atención de las asociaciones y federaciones que visitan al departamento, vía telefónica o por correo electrónico, el cual tiene bajo su cargo la realización de muchas funciones las cuales no puede sobrellevar.
- El área de Inscripción y Acreditación debe de procesar gran cantidad de información que es enviada vía correo electrónico, sobre todas las inscripciones de las diversas asociaciones y federaciones; solamente se cuenta con una persona para realizar esta función lo cual se tiende a retrasar el proceso.
- La bodega brinda soporte a diversas áreas del departamento, así como a instituciones externas que necesiten el préstamo de materiales.
- La Jefatura del Departamento aparte de regular a todas las áreas que componen al mismo, éste debe de fungir como encargado (a) del área de Alimentación en Comedores y realizar todas las funciones propias del puesto, esto deja en manifiesto la necesidad de contar con una persona extra que sea el encargado (a) del área de Alimentación en Comedores.
- El área Médica cuenta solamente con una persona (profesional) que brinda sus servicios a toda la institución, tiene bajo su cargo la realización de una gran cantidad de funciones que no se pueden realizar por falta de personal.
- El área de Prensa y Protocolo cuenta con el personal suficiente para la realización de las funciones propias tanto del departamento de Competición Deportiva como de la Institución.

b. Recomendaciones

- Contratación de personal de apoyo para todas las áreas que lo necesiten, esto con el fin de agilizar las funciones y permitir en ciertas áreas que el trabajo se realice de manera rápida y fluida.

2. Área de Villas, Hospedaje y Logística.

El área de Villas, Hospedaje y Logística es la encargada de la implementación de todas las acciones necesarias que garanticen las condiciones técnicas y logísticas para el alojamiento y estadía de los y las participantes en la fase final de los Juegos Deportivos Nacionales.

Esta área tiene a su cargo la coordinación con las diversas instituciones públicas y privadas, con el fin de enlazar todas las acciones pertinentes que garanticen la consecución de todos los aspectos técnicos y operativos para la transformación de los centros educativos que funcionarán como villa deportiva y el avituallamiento de la misma.

Al aplicarse la entrevista al encargado del área se concluyó lo siguiente:

a. El área opera tanto a lo interno del departamento en cuanto a la preparación de informes, establecer contratos y coordinar diversas contrataciones, como a lo externo que en muchas ocasiones se inspeccionan los diversos lugares en los que se hospedarán los atletas.

b. El profesional a cargo de esta área cuenta con una amplia experiencia en el puesto ya que labora hace 18 años para la institución, solamente existe una persona que realiza todas las actividades, esto nos indica que el departamento necesita contar con una persona que refuerce al el área de forma inmediata y así distribuir las labores.

c. La persona encargada de revisar y aprobar las funciones que se realizan en el área, es directamente el jefe del departamento; si existiera algún tipo de modificación al reglamento esto debe ser elevado a la Dirección de Deporte y

posteriormente al Consejo Nacional para su debida aprobación. Esto retrasa las labores de planificación de Juegos Nacionales ya que hasta no contar con la aprobación del Consejo no se podrá avanzar en el proceso.

d. Para la elaboración de los diferentes informes que se realizan se utilizan sistemas computacionales básicos como lo son Excel, Word y Power Point. Lo que pone de manifiesto que no cuenta con un sistema actualizado para estos programas.

e. A las funciones realizadas por esta área se aplica el Reglamento General de Competición, el Reglamento de Villas y las diversas políticas que el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación dispongan de acuerdo a las sedes que se utilizan en la fase final.

f. Para el archivo de la información se utilizan documentos físicos como lo son las bitácoras, Boletas de Control (véase Anexo N° 3), Boletas de Planilla de Personal (véase Anexo °4) y los diversos informes que se realizan tanto para las personas e instituciones involucradas en los Juegos Deportivos como a la jefatura del departamento.

g. Este sistema de archivo es físico lo cual se sugiere para el área contar con un sistema de archivo digital que respalde la información, para evitar cualquier eventualidad que pueda ocurrir (pérdida, retrasos, etc.).

• **Conclusiones**

- Solamente hay una persona responsable del área de Villas así como de la realización de todas las funciones que la conforman.
- Para la realización de las funciones del área se deben aplicar ciertos reglamentos que son indispensables para consecución de las funciones, estos reglamentos se encuentran desactualizados a la hora de su aplicación.

- La mayoría de los documentos utilizados se realizan con programas de office como lo son Word, Excel y Power Point, los cuales se encuentran desactualizados y no son aprovechados todos los beneficios que estos ofrecen.
- Para archivo de la documentación se realiza de manera física (estos son guardados en ampos), es indispensable contar con un archivo digital el cual resguarde los documentos.

- **Recomendaciones**

- Contratar personal de apoyo temporal para el área para así distribuir las labores y que este actúe bajo las órdenes del encargado del área de Villas.
- Realizar las debidas actualizaciones a todos los reglamentos implicados en la realización de funciones del área, esto se debe realizar antes de que empiecen los Juegos con el fin de no incurrir en retrasos si el reglamento no se encuentra actualizado.
- Actualizar los programas de office para así aprovechar todos los beneficios que estos ofrecen en la realización de documentos.
- Crear junto con el Departamento de Cómputo un archivo digital que respalde la información enviada y recibida por las diversas juntas y centros educativos.

3. Área de Desarrollo de Competencias

El área de Desarrollo de Competencias es la encargada de Coordinar con las Asociaciones y Federaciones así como comités cantonales de deporte y recreación todo lo pertinente al desarrollo de los eventos deportivos de Juegos Deportivos Nacionales.

Entre las funciones que desempeña el coordinador se encuentran las siguientes: Coordinar eventos deportivos, consecución de sedes, calendarios,

contratación de asociaciones y federaciones, resolución o elevación de apelaciones según sea el caso.

Al aplicar la entrevista al encargado del área se dedujo lo siguiente:

a. El encargado del área de Desarrollo de Competencias realiza funciones tanto internas (elaboración de informes y reportes) como externas (en las diferentes giras por los cantones donde se realizan los Juegos Deportivos), brinda apoyo una asistente, quien le ayuda en las diversas labores que se realizan en el área.

b. Para la realización de informes se cuenta con programas computacionales básicos como lo son Excel, Power Point y Word, estos necesitan con urgencia sus debidas actualizaciones las cuales les permita tener más aplicaciones en los mismos para brindar un mejor rendimiento.

c. La persona encargada de revisar las funciones que se realizan en esta área así como de aprobarlas es el jefe del Departamento de Competición Deportiva.

d. En la realización de las funciones y actividades que conforman esta área se aplican los siguientes reglamentos: Ley de contratación administrativa- Reglamento autónomo del ICODER, Ley 7800, Reglamento General de Competición y Disciplinario de Juegos Deportivos Nacionales.

e. Para documentar las actividades realizadas se utiliza una Bitácora, y no existe ningún sistema de archivo para respaldar la información, es importante establecer un archivo tanto digital como físico para esta área.

f. Esta área al ser la encargada de los aspectos técnicos así como de inspecciones a diferentes centros educativos e instalaciones donde se realizan los Juegos Deportivos Nacionales, debe contar con más personal para que éste colabore con la infraestructura deportiva ya sea un arquitecto o ingeniero.

- **Conclusiones**

- Solamente hay una persona responsable del área de Desarrollo de Competencias así como de las giras a los diferentes centro educativos.
- Los reglamentos aplicados en la realización de funciones se encuentran desactualizados.
- Los documentos se realizan con programas de office como lo son Word, Excel y Power Point, es importante mantenerlos siempre actualizados.
- La documentación una vez realizada no se le brinda ningún tratamiento de archivo, es importante guardarla de manera física y digital.

- **Recomendaciones**

- Realizar una contratación de una persona más que brinde ayuda al área.
- Actualizar todos los reglamentos implicados en las diferentes funciones, esto con el fin de no incurrir en retrasos al no tener los reglamentos al día.
- Actualizar periódicamente los programas de office ya que estos son una herramienta vital para la realización de las funciones.
- Crear un archivo físico donde una vez enviado o recibido un documento éste se archive en ampos de la respectiva edición de los Juegos Deportivos, así como de forma digital en lo que se refiere a correos electrónicos o documentos digitales.

D. Situación Actual de los Procedimientos en el Área de Villas, Hospedaje y Logística.

1. Procedimiento de Inspección de Instalaciones Educativas.

a. Análisis

- Se realiza un inventario de los centros Educativos por cantón lugar donde se van a realizar los Juegos Deportivos Nacionales.

- Luego se establece contacto con las Direcciones y las Juntas Educativas para dar a conocer que las mismas serán inspeccionadas.
- Una vez realizadas las inspecciones de cada uno de los centros educativos se realiza un informe preliminar de las obras que se deben realizar para acondicionar cada uno de los Centro Educativos para brindarle a los atletas el alojamiento respectivo durante las pruebas.
- Realizado el informe se define conjuntamente con el ICODER y las Juntas, las obras que se deben realizar para el acondicionamiento de cada Centro Educativo.

De acuerdo a lo anterior se brindaron una serie de conclusiones y recomendaciones para este procedimiento, estas se presentan a continuación:

b. Conclusiones

- Los responsables de la realización del procedimiento son el encargado del área de villas, hospedaje y logística, así como las jefaturas involucradas y departamentos.
- La descripción del procedimiento es poco detallado, esto se presta para la omisión de muchos detalles importantes que se deben llevar a cabo en el mismo.
- Definir un nuevo documento de inventario de los Centros Educativos por Cantón.
- No cuenta con un documento o boleta cuando se realiza la inspección a los diversos Centros Educativos.
- El procedimiento no cuenta con un espacio en el cual se especifique a la persona dentro del departamento que aprueba la realización del procedimiento ni tampoco quien es la dirección que autoriza el procedimiento.

c. Recomendaciones

- Denotar en el procedimiento a la persona responsable de su realización, en este caso sería el encargado del área de Villas, Hospedaje y Logística, Jefatura del Departamento de Competición Deportiva y a las personas asignadas por la institución que pertenecen al Departamento de Obras que brindan apoyo al área.
- Realizar una descripción detallada del procedimiento incluyendo todas las actividades que lo componen, esto con el fin de brindarle al trabajador una guía de cómo hacer el trabajo.
- Crear un nuevo documento para la realización del inventario de los Centros Educativos por Cantón, este documento debe incluir los siguiente aspectos:
 - Nombre de la Institución ICODER.
 - Departamento Responsable de los Juegos Deportivos Nacionales.
 - Área responsable de realizar los inventarios.
 - Fecha.
 - El Cantón al cual pertenecen los Centros Educativos.
 - Nombre de los Centros Educativos.
 - Teléfonos y Correos Electrónicos de las Direcciones y Juntas Educativas que permitan establecer comunicación.
- Creación de una boleta de inspección que contemple los siguientes aspectos:
 - Nombre del Departamento encargado de JDN.
 - Cantón a Inspeccionar.
 - Nombre del Centro Educativo a Inspeccionar.

- Descripción del Inmueble.
- Recomendaciones.
- Firmas, Nombres y Puestos de los responsables de la Inspección.
- Insertar en el procedimiento un cuadro que especifique que la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva es el encargado de aprobar el procedimiento y la Dirección de Deportes específicamente el Director de Deportes la persona que autoriza que este se ejecute.

2. Procedimiento de Solicitud de Requisitos Legales Documentales.

a. Análisis

- Definición de los diferentes requisitos y la solicitud de los mismos.
- Luego se realiza la recolección de todo los documentos solicitados, esto por parte del departamento.
- Una vez recolectados los documentos se elabora un expediente por Centro Educativo.
- Realizado el expediente, este se remite al Departamento Legal y finalmente al Departamento Financiero.

En base a lo anterior se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones para este procedimiento, estas se expresan a continuación:

b. Conclusiones.

- El procedimiento no indica quien es el responsable (s) de su realización ni al departamento al cual éste pertenece, solamente me indica dos departamentos involucrados que son el Legal y Financiero.
- No se encontró formulario alguno para el control de documentos que permita la agilización de los trámites en el área así como en el Departamento.

- Para la devolución de expedientes se realiza un informe, es mejor que el departamento cuente con un documento estándar que permita que le indique el motivo de la devolución y que éste funcione para los tres departamentos involucrados.
- El procedimiento se encuentra descrito de una manera muy sencilla y poco detallada.
- No se denota la fuente de información a la cual el área se remite para obtener los documentos a solicitar a cada uno de los Centros Educativos.

c. Recomendaciones.

- Indicar que la realización del procedimiento se encuentra bajo la supervisión del área de Villas, Hospedaje y Logística, el Departamento Legal y el Departamento Financiero de la institución.
- Creación de una boleta de Control de Documentos; este documento irá en la carátula del expediente y contemplará los siguientes aspectos:
 - Nombre de la Institución ICODER.
 - Nombre del Proceso: Juegos Deportivos Nacionales.
 - Edición en Curso de los JDN.
 - Requisitos (documentos que se solicitan).
 - Áreas que revisan que el expediente se encuentre completo.
 - Firmas, Puestos y Sellos de los Departamentos involucrados.
- Establecer un Documento Estándar de Devolución de Expediente el cual se especifique lo siguiente: El Departamento que realiza la devolución, los requisitos faltantes y las firmas con los sellos respectivos del departamento.
- Brindar una descripción detallada del procedimiento.

- Indicar dentro del procedimiento que las consultas y disposiciones tomadas por el área se realizan aplicando el Manual de Procedimientos sobre el Giro de Subvenciones a las Entidades Deportivas y Recreativas Gubernamentales y no Gubernamentales.
- Indicar que las personas encargadas de aprobar y autorizar este procedimiento son la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva y la Dirección del Deporte respectivamente.

3. Procedimiento de Obras

a. Análisis

- Se definen las obras a realizar en los Centros Educativos para que estos sean acondicionados como villas para el alojamiento de los atletas que participarán en los Juegos Deportivos Nacionales de la edición en curso.
- Se estiman los costos a transferir a cada Junta de Educación.
- Ejecución de las Obras por parte de las Juntas de Educación de los Centros Educativos para el acondicionamiento de las mismas.
- Fiscalización y Ejecución de las Obras por parte del Departamento de Gestión de Obras de la institución.
- En base a la reinspección realizada al Centro Educativo se inicia la recepción de las mejoras de las obras realizadas.

De acuerdo con lo anterior se brindaron una serie de conclusiones y recomendaciones para este procedimiento, éstas se presentan a continuación:

b. Conclusiones

- La definición del objetivo del procedimiento es poco claro ya que es muy parecido al de otro procedimiento, por lo que esto puede crear confusión en el trabajador.

- Solamente se menciona el Departamento de Obras como responsable de la realización de ciertas actividades del procedimiento, no se menciona al encargado del área de Villas, Hospedaje y Logística.
- No se indica ninguna fórmula documental que se aplique para la reinspección de los Centros Educativos.
- El procedimiento se encuentra poco detallado.
- No se indica quienes son los encargados de la aprobación y autorización del procedimiento.
- No se indica cuales políticas son aplicadas al procedimiento.

c. Recomendaciones

- Formular un nuevo objetivo para el procedimiento, esto con el fin de diferenciar cada procedimiento y que éste no cree en el trabajador algún tipo de confusión a la hora de la realización de las funciones.
- Mencionar a todos los departamentos involucrados en el procedimiento en este caso el encargado de la realización de la mayoría de las funciones del procedimiento es el área de Villas, Hospedaje y Logística.
- Incluir dentro del procedimiento el uso de una boleta de reinspección, que se debe utilizar una vez que finalicen las Obras para así conocer las mejoras que se deben efectuar.
- Brindar una descripción más detallada del procedimiento incluyendo todas las variables que ayuden a su entendimiento.
- Mencionar que la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva es la encargada de aprobar la realización del procedimiento y la Dirección de Deportes es la encargada de su autorización.

- Mencionar que los reglamentos aplicados al procedimiento son el Reglamento de Villas y las diversas regulaciones impuestas por el Ministerio de Salud.

4. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

a. Análisis

- Se realiza la definición de todos los requerimientos necesarios de personal que se necesitan para cada una de las villas que van a ser utilizadas en los Juegos Deportivos Nacionales.
- Seguido a esto se le solicita a las Juntas Educativas las recomendaciones de los Oferentes que ellos dispongan para que estos participen en la edición en curso de los Juegos.
- Una vez establecidas las ofertas se inicia la fase de Reclutamiento de los oferentes que deseen participar en los Juegos.
- Luego de ser Reclutados se inicia el proceso de la contratación de cada uno de ellos por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Finalmente al equipo reclutado y contratado se le brindará la debida Inducción para que estos puedan desarrollar los diversos lineamientos aprendidos en los Juegos.

En base a lo anterior se formularon una serie de conclusiones y recomendaciones, éstas se expresan a continuación:

b. Conclusiones

- En el procedimiento no se indica cuántas personas deben contratarse para que laboren en los Juegos Deportivos Nacionales.

- No se localizan dentro de este procedimiento políticas que sean aplicables para la realización exitosa del mismo.
- No se muestra si el procedimiento hace uso de alguna forma documental que intervenga de forma directa en su realización.
- El procedimiento se encuentra escrito de forma poco detallada.
- No se menciona que el encargado del Área de Villas, Hospedaje y Logística es un componente principal en el procedimiento y no solamente el Departamento de Recursos Humanos.
- No se indica quiénes son las unidades administrativas de la institución encargadas de la aprobación y autorización de dicho procedimiento.

c. Recomendaciones.

- Indicar el número promedio de personas que se contratarán para que laboren en los Juegos Deportivos Nacionales, las cuales son alrededor de 500.
- Establecer como políticas los requerimientos por villa según los perfiles y las condiciones de contratación administrativa.
- Las Hojas de Oferta de Servicios y la Planilla de Personal serán los dos únicos formularios que intervienen en las actividades de Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Brindar una descripción más detallada del procedimiento, la cual implique todas las variables de estudio correspondiente.
- El encargado del Área de Villas, Hospedaje y Logística en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos son los responsables de la ejecución del procedimiento.
- Crear al final del procedimiento un espacio en el cual se muestre mediante la firma, puesto y departamento; que la jefatura del Departamento de

Competición Deportiva es la encargada de la aprobación del procedimiento y la Dirección de Deportes de su autorización.

5. Procedimiento de Inducciones y Capacitaciones

a. Análisis

- Se inicia la Convocatoria al personal que laborará en las Villas Deportivas, esto se realiza por áreas de trabajo, según sea el cantón y las Villas.
- Se imparten una serie de charlas sobre cómo deben realizar el trabajo en cada villa deportiva.
- Se inicia la proyección de los manuales, los cuales serán una guía para cada una de las personas que labore en las villas deportivas.
- Se ejemplarizan las situaciones que pueden surgir y como estos deben responder ante determinados actos.

De acuerdo con lo anterior se elaboraron una serie de conclusiones y recomendaciones, estas se exponen a continuación:

b. Conclusiones

- No se indica si el procedimiento cuenta o no con la utilización de algún tipo de documento que le ayude a conocer si todas las personas contratadas asisten de manera regular a las reuniones realizadas.
- El procedimiento no se encuentra bien detallado por lo tanto se pueden omitir actividades que se consideran importantes.
- No se cuenta con un espacio para las direcciones y departamentos encargados de aprobar y autorizar el procedimiento.

c. Recomendaciones

- Elaborar una hoja de asistencia que funcione como un control para el monitoreo del personal que laborará en las villas deportivas, la misma contemplará los siguientes aspectos:
 - Nombre de la Institución ICODER.
 - Logotipos de la institución y del Departamento de Competición Deportiva.
 - Señalización de Juegos Deportivos Nacionales y su respectiva edición.
 - Área donde se realiza la capacitación.
 - El cantón donde se realiza el procedimiento y la fecha en que se realiza.
 - Nombre, Apellido y Firma de cada una de las personas que asisten a la reunión.
- Ofrecer una descripción detallada del procedimiento ya que gracias a esto se logrará en el trabajador un mayor conocimiento de sus funciones.
- Denotar al final del procedimiento a la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva como el encargado de aprobar el procedimiento y a la Dirección del Deporte de darle su respectiva autorización para que éste se logre implementar.

6. Procedimiento de Avituallamiento de Villas.

a. Análisis

- Definición de los requerimientos de materiales y suministros que se ocuparán para el acondicionamiento de los Centro Educativos y las Villas.
- Una vez que se tengan todos los requerimientos y suministros estos serán enviados a cada uno de los centros educativos o villas en donde se realice la edición de los Juegos.

- A su llegada se realiza una distribución por aulas, oficinas y áreas comunes de todos los suministros que sean necesarios.

- Finalmente se acondicionan los dormitorios los cuales deben estar listos para la llegada de los atletas que participarán en los Juegos.

En base a lo anterior se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

b. Conclusiones

- El procedimiento no se menciona cuáles son los actores involucrados en la realización del procedimiento, lo cual es muy importante, ya que el trabajador debe conocer cuáles son los responsables de la realización del procedimiento, así como los alcances del mismo.
- Los informes y las bitácoras son los únicos documentos que intervienen en la elaboración del procedimiento.
- No se encontró que el procedimiento utilizara algún tipo de formulario.
- No se encuentra definido cuál o cuáles son las políticas aplicables al procedimiento.
- El procedimiento se encuentra poco detallado, lo cual puede causar que el trabajador omita ciertas actividades que son fundamentales para concluir con éxito el mismo.
- No se encontró ningún espacio que permita denotar las firmas y los departamentos o direcciones encargadas de aprobar y autorizar el procedimiento.
- El procedimiento no expresa específicamente cuales son los requerimientos de materiales para cada villa deportiva.

- Las hojas correspondientes a la Bitácora no cuentan con los logos de la institución ni de Juegos Deportivos Nacionales; las cuales no ofrecen ningún tipo de identificación.

c. Recomendaciones

- Indicar que los responsables de realizar el procedimiento son la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva, el encargado del Área de Villas, Hospedaje y Logística y el encargado de la Bodega de Materiales de la institución.
- Denotar que las únicas políticas aplicables en la ejecución del procedimiento será el Manual de Villas.
- Brindar un procedimiento detallado mostrando su objetivos, alcances, responsables, los formularios – documentos – sistemas de información que utiliza, así como las políticas aplicables, la descripción detallada del mismo y su respectivo cuadro de actividades (incluyendo la diagramación de las mismas).
- Mostrar al final del procedimiento mediante un espacio que comprenda la firma, el puesto y departamento o dirección que aprueba el procedimiento (Jefatura del Departamento de Competición Deportiva) y su autorización (Dirección del Deporte).
- Rediseñar las Hojas que se utilizan en las bitácoras dejando un espacio para los logos tanto de la institución como el de los Juego.

E. Situación Actual de los Procedimientos en el Área de Desarrollo de Competencias.

1. Procedimiento de Solicitud de Propuestas a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Modificaciones al Reglamento.

a. Análisis

- Se envía un comunicado para la convocatoria de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación en los cuales se realizarán los Juegos Deportivos Nacionales del año en curso, estos se reunirán y desarrollarán los temas relacionados con las modificaciones al Reglamento General de Competición y Disciplinario.
- En las reuniones se conforman mesas de trabajo para realizar el análisis del reglamento y buscar cuáles de los artículos del reglamento que se deben modificar a favor del lugar donde se realizan los Juegos Deportivos; una vez completo dicho análisis se presenta una primera propuesta sobre los artículos que se deben modificar y los diversos criterios que los sustentan.
- Finalizado el congreso con las asociaciones, se desarrollan reuniones periódicas, para luego de 2 o 3 reuniones se reciben por regiones las propuestas de los temas a tratar, y una vez todas reunidas se elabora un informe en el cual se desarrolla una síntesis de las propuestas.

De acuerdo con lo anterior se brindarán una serie de conclusiones y recomendaciones para este procedimiento, estas se presentan a continuación:

b. Conclusiones

- En el procedimiento no se muestra con claridad los alcances del mismo, ya que éste no menciona a todos los actores involucrados.
- Los responsables de la realización del procedimiento no se mencionan, estos son el Consejo Nacional de Deporte y la Recreación, la Dirección del Deporte, el encargado del Área de Desarrollo de Competencias y la Comisión.
- La recepción de los documentos enviados al área se realiza a destiempo, por lo cual se necesita establecer políticas claras para que el departamento no incurra en retrasos internos por falta de los documentos.

- El procedimiento actualmente se encuentra poco detallado, ya que se omiten actividades consideradas importantes para la ejecución del mismo.
- No se menciona a la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva como la encargada de la aprobación del procedimiento y la Dirección del Deporte brinda la autorización para que este se ejecute.

c. Recomendaciones

- Expresar en el procedimiento a todos los departamentos que intervienen en su realización, esto con el fin de lograr que el trabajador conozca el inicio y fin del mismo.
- Incluir a todos los responsables de realizar el procedimiento.
- Establecer políticas que regulen la entrega de documentos al área de Desarrollo de Competencias y así contribuir con la fluidez del trabajo.
- Documentar el procedimiento incluyendo en el mismo todas las variables en estudio, y así contar con un documento completo que funcione de guía para el trabajador en la ejecución de las funciones.
- Establecer un espacio al final del procedimiento donde se indique el Departamento encargado de la aprobación del mismo y la respectiva Dirección que autoriza su elaboración.

2. Procedimiento de Solicitud de Propuestas a las Asociaciones y Federaciones de Modificaciones al Reglamento.

a. Análisis

- Se envía la solicitud formal y por escrito de todas las diversas propuestas a las Asociaciones y Federaciones sobre las modificaciones al reglamento que se deban realizar.

- Luego se establece un plazo de recepción de las ofertas, para luego juntarlas y así presentar las mismas ante los representantes de las Diferentes Asociaciones y Federaciones, para la elaboración del documento final y su análisis.

De acuerdo con lo anterior se brindan una serie de conclusiones y recomendaciones:

b. Conclusiones.

- El objetivo del procedimiento es poco claro por lo que se debe reformular para que este sea comprendido por el trabajador.
- No existe una política que regule los períodos de tiempo para la recepción de las propuestas que serán enviadas al área de Desarrollo de Competencias por parte de las diversas Asociaciones y Federaciones.
- No se menciona a los responsables de la realización del procedimiento, el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación, la Dirección Nacional, la Dirección del Deporte y el Departamento de Competición Deportiva (Área de Desarrollo de Competencias).
- Por la naturaleza del procedimiento este no utiliza ningún tipo de formulario o boleta.
- El procedimiento al no encontrarse documentado las actividades se realizan de forma desordenada; es imperativo brindar una descripción amplia del mismo.
- El procedimiento al no encontrarse escrito ni documentado no se cuenta con las respectivas firmas de aprobación por parte de la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva y su autorización brindada por la Dirección del Deporte.

c. Recomendaciones

- Formular el objetivo del procedimiento para que éste sea acorde con las funciones desempeñadas en el mismo.
- Establecer políticas en cuanto al tiempo de entrega de los documentos al área, esto con el fin de no retrasar el trabajo que se realiza en el procedimiento.
- Mostrar a todos los actores involucrados en la elaboración del procedimiento, mostrando las actividades en las cuales poseen un grado de participación y responsabilidad.
- Brindar una descripción detallada del procedimiento, documentando cada una de las variables en estudio, y así proveer al Área de Desarrollo de Competencias con un procedimiento escrito que sea guía en las labores realizadas por el trabajador.
- Indicar mediante un espacio al final del procedimiento las respectivas firmas de aprobación y autorización.

3. Procedimiento de Redacción, Presentación y Aprobación del Reglamento.

a. Análisis

- Se realiza un análisis de las propuestas de los Comités de Deportes y el de las Asociaciones y Federaciones del Deporte.
- Se redactan uno a uno los artículos del Reglamento que se proponen cambiar.
- Luego el Departamento Legal revisa las modificaciones realizadas y éste pasa luego a la Dirección del Deporte para una segunda revisión.

- Una vez revisado por ambas unidades se convoca a una serie de reuniones donde se presentaran las modificaciones realizadas y se elaboran las respectivas correcciones en caso de que sea necesario.

- Luego el Reglamento se envía al Consejo Nacional del Deporte y la Recreación para su estudio, aprobación y publicación en el periódico la Gaceta para que este sea el Reglamento oficial vigente en los Juegos Deportivos Nacionales del año en curso.

Se presentaron una serie de conclusiones y recomendaciones basadas en lo descrito anteriormente, estas se muestran a continuación:

b. Conclusiones

- El procedimiento no denota al encargado del área de Desarrollo de Competencias o las responsabilidades que este posee.
- Solamente se utilizan el Reglamento General de Competición y Disciplinario de Juegos Deportivos Nacionales y el uso de Informes.
- No existen políticas claras en cuanto a tiempos de análisis de los documentos por parte de la Asesoría Legal y la Dirección de Deportes.
- Las reuniones se realizan con todos los Comités Cantonales y las nacionales con las Asociaciones y Federaciones.
- El procedimiento no utiliza ningún tipo de formulario para su ejecución y los sistemas de información que este presenta son: Correos electrónicos para envío y recepción de la información y los paquetes de Office específicamente Word para la elaboración de informes y Power Point para realizar presentaciones.
- El procedimiento no cuenta con una descripción puntual, actualizada y documentada.

- No se encuentra un espacio definido para conocer cuáles son las direcciones, departamentos o personas encargadas de la aprobación y autorización del mismo.
- Las modificaciones al Reglamento se realizan año con año, es imperativo establecer una política en la que se permita utilizar el reglamento para un máximo de 3 años (3 ediciones de Juegos Deportivos Nacionales).

c. Recomendaciones

- Indicar a todas las personas que intervienen en el procedimiento, así como las actividades de las cuales son responsables.
- Definir políticas en cuanto a tiempo de análisis de documento, esto para agilizar en el área la ejecución de las actividades siguientes.
- Efectuar las reuniones con todo el personal tanto regional como nacional y no por separado como se realiza actualmente, esto ayudará a conocer las diversas opiniones de las personas participantes con respecto al reglamento y brindará una retroalimentación al mismo.
- Brindar una descripción amplia del procedimiento que contemple todas las variables necesarias, para que el trabajador entienda mejor sus funciones y que este realice con éxito la consecución del mismo.
- Denotar al final del procedimiento las firmas respectivas del Departamento de Competición Deportiva que aprueba el procedimiento y la Dirección de Deportes que autoriza su ejecución.
- Establecer el Reglamento por un período de tiempo no mayor a 3 años.

4. Procedimiento de Convocatoria Nacional.

a. Análisis

- Elaboración de los documentos donde se especifica el inicio de la convocatoria, estos documentos se presentan ante el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación y la Dirección Nacional.
- Una vez aprobado los documentos por las dos direcciones correspondientes se da la publicación del mismo, enviando a la página Web de la institución, seguido a esto se les comunica a las diferentes Agrupaciones y Federaciones sobre la publicación que inicia el proceso de Juegos Deportivos Nacionales.

Al examinar el procedimiento se brindaron una serie de conclusiones y recomendaciones, estas se expresan a continuación:

b. Conclusiones

- Al revisar los formularios confeccionados por el encargado del Área de Desarrollo de Competencias se notó que algunos de ellos omitían el nombre de la institución y ningún formulario contaba con los logos de la Institución o del Departamento.
- El procedimiento no cuenta con una descripción amplia de las actividades que lo componen.
- El sitio Web de la institución es poco conocido y se encuentra desactualizado en cuanto a documentación publicada para el público por este medio , por lo que se debe recurrir a los correos electrónicos de cada Comité, Asociación y Federación para que ellos obtengan información actualizada sobre los Juegos Deportivos Nacionales.
- El procedimiento no cuenta con un espacio para las firmas de autorización y aprobación del mismo.

c. Recomendaciones

- Se realizará una modificación de todos los formularios electrónicos para la Convocatoria Nacional, los cuales contemplarán siempre en su encabezado los siguientes aspectos:

- Nombre de la Institución.
 - Nombre del Proceso: Juegos Deportivos Nacionales.
 - Nombre del Formulario.
 - Logos de la institución y el de JDN.
- Brindar una descripción amplia del procedimiento, exponiendo cada una de las variables de estudio, sus actividades y personal o ente responsable.
 - Dar a conocer entre los Comités, Asociaciones y Federaciones el sitio Web de la institución; esto con el fin de que ellos se familiaricen con el mismo y puedan usarlo para la obtener información actualizada sobre los JDN.
 - Disponer de un espacio al final del procedimiento para la colocación de los puestos y firmas respectivas para la aprobación y autorización del mismo.

5. Procedimiento de Inscripciones por Deporte.

a. Análisis.

- Una vez elaborados los documentos se deben presentar ambos ante las jefaturas para ser analizados y aprobados, estos documentos se deben publicar y comunicar a las diferentes agrupaciones interesadas en participar en la edición en curso de los Juegos Deportivos Nacionales.
- Definidos los calendarios se inicia la recepción de las fórmulas de inscripción por deporte de las 21 disciplinas deportivas participantes, esta recepción se hace por períodos de tiempo definidos en el calendario publicado.
- Recibidas todas las inscripciones se elaboran una serie de informes por deporte de cada una de las inscripciones.

Con base a lo anterior se expondrán una serie de conclusiones y recomendaciones para este procedimiento, éstas se presentan a continuación:

b. Conclusiones

- Al examinar el procedimiento se encontraron que existen actividades repetidas dentro del mismo y algunas de estas no se realizan.
- Se utilizan formularios electrónicos para la elaboración del procedimiento, estos se modificarán ya que omiten información importante a nivel externo del departamento.
- No se cuenta con una política que indique el tiempo del cual disponen los comités de deportes para la corrección de documentos.
- Se debe incluir a la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva como uno de los entes responsables, de la ejecución de ciertas actividades que componen a el procedimiento.
- El procedimiento al no encontrarse documentado, éste no hace referencia a quién o cuál departamento es el encargado de la aprobación y autorización del mismo.
- El Informe que se realiza como resumen de la cantidad de atletas que participarán en las eliminatorias, se modificará ya que no cuenta con los respectivos logos tanto de la institución como de los Juegos Deportivos Nacionales, tampoco cuenta con un espacio para el nombre y la firma de la persona que realiza el informe.

c. Recomendaciones

- Brindar una descripción más detallada del procedimiento, esto con el fin de expresar de manera real y actualizada las actividades que componen al mismo.
- Los formularios electrónicos deben incluir en su encabezado los siguientes aspectos:
 - Nombre de la Institución.
 - Nombre del Proceso: Juegos Deportivos Nacionales.
 - Nombre del Formulario.

- Los logos de la institución y el de los JDN.
- Establecer como una política que cada Comité de Deportes cuenta con 3 días hábiles para corregir o presentar la documentación faltante en la inscripción.
- Incluir a la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva que en conjunto con la Dirección Nacional y el encargado del Área de Desarrollo de Competencias son los responsables de la ejecución de las actividades.
- Reestructurar el Informe (resumen) de los atletas participantes en los JDN, en el cual se incluyan los logos tanto de la institución como de los Juegos y crear al final de éste un espacio que permita conocer quién es la persona encargada de realizarlo.

6. Procedimiento de Elaboración de Presupuestos por Deporte.

a. Análisis

- Primeramente se consultan los montos aproximados a las diversas Asociaciones y Federaciones del país.
- Luego se efectúa un estudio de presupuestos por cada Deporte que participara en la Fase Final de los Juegos Deportivos Nacionales.
- Finalmente se realiza un ajuste a los presupuestos según las necesidades de la institución (ICODER).

De acuerdo a la información anterior se brindarán una serie de conclusiones y recomendaciones para dicho procedimiento, estas se exponen a continuación:

b. Conclusiones

- El procedimiento no cuenta con políticas claras y establecidas que regulen el período de tiempo de envío de los documentos al departamento.

- Al examinar el formulario electrónico que se utiliza, se encontró que la fórmula no cuenta con un encabezado que identifique al documento, ni un espacio para la firma de las personas que llenan dicho documento.
- No se denota en el procedimiento que el encargado del área de Desarrollo de Competencias tiene participación y responsabilidades en la elaboración del procedimiento.
- El procedimiento no indica si éste hace uso de algún tipo de forma documental para su ejecución.
- El procedimiento al no encontrarse documentado, las labores se realizan en base a lo realizado en ediciones anteriores, lo cual en ocasiones se omiten ciertas actividades que forman parte del mismo.

c. Recomendaciones

- Establecer como política para el procedimiento un tiempo estimado de 2 meses, el cual se brindará para que cada Asociación o Federación envíe al área de Desarrollo de Competencias los documentos solicitados.
- Se reestructurara el formulario electrónico, el cual contemplará los siguientes aspectos tanto en el encabezado como en el pie de página, estos se presentan a continuación:

» Encabezado:

- Nombre de la Institución
- Nombre del Proceso
- Edición
- Nombre del Formulario
- Logotipos de la institución y de los JDN.
- Nombre de la Asociación o Federación.

» Pie de Página

- Nombre y Firma de la persona que elabora el documento.

- Nombre y Firma del Presidente (a) de la Asociación o Federación.
- Fecha.
- Incluir a todas las personas responsables de realizar el procedimiento y a las actividades de las cuales son responsables.
- Brindar una descripción amplia del procedimiento, especificando todas las actividades que lo comprenden, las unidades y personas que intervienen en el mismo y las respectivas firmas tanto de aprobación como de autorización.

7. Procedimiento de Elaboración de Pedidos de Compra y Especificaciones Técnicas.

a. Análisis

- Primeramente se da la respectiva aprobación de los presupuestos.
- Luego se elaboran las especificaciones por cada Deporte participante y se desarrollan reuniones de revisión de las especificaciones.
- Una vez realizadas las reuniones se elaboran los pedidos de Compra.
- El documento se presenta ante la proveeduría de la Institución para el giro de dinero.

Con base en lo expuesto anteriormente se expresarán una serie de conclusiones y recomendaciones para dicho procedimiento, estas se exponen a continuación:

b. Conclusiones

- El procedimiento no indica a las diversas Direcciones, Departamentos o áreas que intervienen en la ejecución del mismo.
- Al examinar el formulario que se utiliza para los Pedidos de Compra se notó que ésta no presentaba los logos que identifican tanto a la institución como al proceso de Juegos Deportivos Nacionales.

- Los requisitos que debe contener el documento de Especificaciones Técnicas no se expresan en el procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un espacio definido en el que se muestren a los Departamentos que aprueban y autorizan la ejecución del mismo.
- El procedimiento utiliza sistemas de información sencillos para el tratamiento de los documentos que se emplean en el procedimiento.
- El Reglamento General y Disciplinario de Juegos Deportivos Nacionales es el único que se utiliza como política para realizar dicho procedimiento, la cual al ser una institución semiautónoma también se debe de regir por la Ley y Reglamento de Contratación Administrativa.

c. Recomendaciones

- Indicar que los responsables de la realización del procedimiento son la Dirección de Deportes, el Departamento de Competición Deportiva y el Encargado del Área de Desarrollo de Competencias.
- Incluir en el formulario de Pedido de Compras los logos tanto de la institución como del proceso de Juegos Deportivos Nacionales.
- Mostrar en el procedimiento que las Especificaciones Técnicas que se deben incluir en dicho documento son: Responsabilidades del contratante, Delegados Técnicos y Subdelegados, Administradores de Instalaciones, Deportivas, Personal de Aseo, Personal de Orden y Control, Descripción de las Funciones del Personal Técnico, Lugar de Cumplimiento, Requisitos de Coordinación, Duración del Contrato, las Responsabilidades de la Institución y la Metodología de Evaluación.
- Establecer un espacio al final del procedimiento que muestre a la Dirección de Deportes como el ente encargado de autorizar el procedimiento y el Departamento de Competición Deportiva brinda su aprobación.

- Establecer como políticas el uso de la Ley de Contratación Administrativa y el Reglamento de Contratación Administrativa, y que estos se apliquen siempre que se realice este procedimiento.

8. Procedimiento de Revisión de Ofertas para Contrataciones de Eventos Eliminatorios y Finales.

a. Análisis

- Se realiza una revisión de los documentos en base a las especificaciones Técnicas brindadas a cada uno de los Deportes.
- Luego se elabora una nota de revisión y su respectiva calificación.
- Finalmente el documento es enviado a proveeduría.

Examinada la información anterior se brindarán una serie de conclusiones y recomendaciones para dicho procedimiento, éstas se muestran a continuación:

b. Conclusiones

- La Jefatura del Departamento de Competición Deportiva no se encuentra involucrada en la ejecución del procedimiento, lo cual nos indica la desactualización de la información que posee el mismo.
- Al analizar las actividades que componen al procedimiento, ciertas de ellas no las realizan y se realizan otras que no son propias del mismo.
- El procedimiento no utiliza ningún tipo de formulario, solamente informes que se envían físicamente a los diferentes Departamento involucrados en las actividades.
- El Cartel solamente se maneja de forma física lo cual hace importante para el área el mantener siempre una copia digital.

c. Recomendaciones

- Mostrar a todos los Departamentos y Áreas involucradas en la ejecución del procedimiento.
- Detallar el procedimiento tomando en cuenta todas las variables en estudio, las actividades que lo componen, la diagramación de las mismas y las firmas de autorización, lo anterior le brindará al trabajador información actualizada de cómo se desarrolla el procedimiento en el área.
- Establecer copias digitales de todos los documentos que intervienen en este procedimiento, con el fin de permitirle al trabajador contar con un respaldo y así minimizar pérdidas de documentos.

9. Procedimiento de Gira para la Elaboración de Planes de Emergencias por Deporte para la Fase Final.

a. Análisis

- Primeramente se realiza una inspección a las Instalaciones Deportivas en las cuales se alojarán los atletas participantes.
- Se coordinan reuniones con la Fuerza Pública, la Policía de Tránsito y la Cruz Roja.
- Se realiza una consecución de documentos legales con cada uno de los entes mencionados para la elaboración del plan.
- Una vez realizadas las reuniones se elaboran los planes según cada instalación Deportiva.

De acuerdo con la información anterior se ofrecerán para este procedimiento una serie de conclusiones y recomendaciones, éstas se presentan a continuación:

b. Conclusiones

- El objetivo es poco claro, se debe reformular para que éste sea más acorde con las actividades que componen al procedimiento.
- El procedimiento no presenta ningún formulario que sea utilizado durante la inspección que se realiza a las instalaciones Deportivas.
- El procedimiento menciona que para su ejecución se toma la opinión de personas que figuran como consultores para la elaboración de los planes de emergencia.
- El procedimiento no menciona que la Comisión Nacional de Emergencia es el ente encargado de la aprobación de los planes de emergencia de las diferentes disciplinas deportivas.
- No se menciona que el encargado del área de Desarrollo de Competencias, así como el encargado del área Médica, el encargado del Departamento de Obras, las Asociaciones y Federaciones son los entes responsables de la ejecución de las diversas actividades que componen este procedimiento.
- El procedimiento se encuentra poco detallado y descrito de manera muy simple, en el cual se omiten de ciertas actividades que son importantes para el mismo.

c. Recomendaciones

- Formular un objetivo que sea claro y represente en pocas palabras de que se trata el procedimiento.
- Elaborar una boleta de inspección para las visitas a las instalaciones Deportivas; el objetivo de dicha boleta es obtener información de manera simple y detallada sobre la opinión de las personas involucradas con el procedimiento, la cual será utilizada para la elaboración de los planes de emergencia.

- Indicar la participación de entes especializados como lo son la Fuerza Pública, la Policía de Tránsito y la Cruz Roja, los cuales brindaran sus opiniones para colaborar con la elaboración de los diferentes planes de emergencias.
- Indicar que la Comisión Nacional de Emergencia es el ente encargado de la aprobación de los planes.
- Mencionar a todas las personas, áreas y departamentos encargados de realizar el procedimiento.
- Brindar una descripción amplia del procedimiento tomando en cuenta todas las variables en estudio y ofreciendo la diagramación de las mismas, así como indicar al final del procedimiento al Director de Deportes como el encargado de la autorización del procedimiento y la Jefatura del Departamento de Competición Deportiva la encargada de su aprobación.

10. Procedimiento de Inicio, Conclusión y Entrega de Clasificados en las Eliminatorias.

a. Análisis

- Se firman los Contratos por Deporte y se giran las órdenes de inicio.
- Luego se realiza el calendario en el cual se programan las eliminatorias.
- Una vez calendarizadas las eliminatorias, inicia la convocatoria e invitación a las Agrupaciones Deportivas.
- Iniciado el proceso se reciben los informes de los clasificados en las diferentes disciplinas deportivas, los cuales se incorporan a la base de datos.

Luego de examinar lo descrito anteriormente se brindarán conclusiones y recomendaciones para dicho procedimiento, estas se expresan a continuación:

b. Conclusiones

- El procedimiento no menciona a la Asesoría Legal como parte importante del mismo, solamente se menciona al encargado del área de Desarrollo de Competencias y a las Asociaciones y Federaciones Deportivas.
- El procedimiento omite el mencionar todos los documentos utilizados para su elaboración.
- Al realizar un análisis de cada uno de los formularios proporcionados por el encargado del área se detectó que ninguno contaba con un encabezado.
- El procedimiento utiliza sistemas de información básicos para la formulación y manejo de la información, así como para el contacto con los entes externos a la institución.
- Este no cuenta con un espacio que contenga el nombre y las respectivas firmas de las personas encargadas de elaborar cada uno de los procedimientos, así como de su aprobación y autorización.

c. Recomendaciones

- Incluir al encargado de la Asesoría Legal como uno de los responsables de la ejecución de funciones que se llevan a cabo dentro del procedimiento.
- Nombrar que se utilizan los siguientes documentos y formularios: Guía para la entrega del Informe Técnico, Lista de Clasificados, Resumen de Clasificados por Agrupación Deportiva, Informe de Atletas Ausentes y Resultados de Deportes individuales, esto con el fin de que el trabajador conozca cuales documentos tiene que aplicar para la ejecución del procedimiento.
- Modificar cada uno de los documentos agregándole un encabezado que contemple lo siguiente:
 - Nombre de la Institución.
 - Nombre del Formulario o Documento.
 - Nombre del Proceso al cual pertenece dicho Documento o Formulario.
 - Logos tanto de la Institución como de los Juegos Deportivos Nacionales.

- Incluir al final del Procedimiento un espacio en el cual se contemplen los nombres y firmas de las personas encargadas de la elaboración, aprobación y autorización del procedimiento.

11. Procedimiento de Elaboración de Acreditaciones y Bases de Datos para el INS.

a. Análisis

- Se realiza la tabulación de todos los clasificados a la fase final, los cuales se confirman con los respectivos Comités Cantonales de Deporte y Recreación y las Federaciones.
- Cada una de los clasificados se incorpora a el sistema de acreditación, esto para poder imprimir las acreditaciones de cada uno de los participantes las cuales llevan la foto, nombre completo, cantón por el que se participa y la disciplina, estos se emplastican y se les pone lanyard.
- Luego se imprimen las listas por cada uno de los deportes y estas son enviadas al INS para que cada atleta cuente con su respectiva póliza.

De acuerdo al análisis anterior, ofrecerán una serie de conclusiones y recomendaciones para dicho procedimiento, estas se expresan a continuación:

b. Conclusiones

- Al explorar el procedimiento éste no menciona las unidades, áreas o departamentos de la administración que son los responsables de su ejecución.
- El procedimiento no indica si este utiliza o no algún documento o formulario para su elaboración.
- El procedimiento no indica que éste se encuentre regulado por algún tipo de política o norma.
- Se utilizan sistemas de información básicos para el manejo de la información entre las áreas.

- Los formularios y documentos utilizados no cuentan con el respectivo encabezado que denote el nombre de la institución ni el nombre del documento.

c. Recomendaciones

- Indicar que las áreas de Inscripción y Acreditación y Desarrollo de Competencias son las encargadas de la ejecución de las funciones que componen al procedimiento.
- Mostrar que para llevar a cabo este procedimiento se utilizaran los siguientes documentos:
 - Planilla Oficial de Clasificados por Deporte.
 - Informes de Inscripción.
 - Acreditaciones.
 - Lista Oficial de Clasificados.
 - Base de Datos para el Instituto Nacional de Seguros.
- Establecer como política la aplicación del Manual de Procedimientos de Acreditación de Atletas.
- Los formularios y documentos utilizados deben contar con el respectivo encabezado que incluirá: el nombre de la institución, el nombre del proceso, nombre del documento y los respectivos logos de la institución y Juegos Deportivos Nacionales.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo contiene las conclusiones generales sobre lo observado en el proyecto y las respectivas recomendaciones que brindarán ayuda a la mejora del proceso en la etapa inicial de Juegos Deportivos Nacionales.

A. Conclusiones

1. El Departamento de Competición Deportiva no cuenta con un manual de procedimientos que comprenda las áreas de Villas, Hospedaje, Logística y Desarrollo de Competencias.
2. Se determinó que los procedimientos que se ejecutan, se realizan en forma desordenada y se omiten una serie de actividades las cuales resultan ser fundamentales para su elaboración.
3. La mayoría de los procedimientos analizados utilizan formularios que tuvieron que ser reestructurados ya que no presentaban información importante y en otros casos se crearon fórmulas solo si el procedimiento lo ameritaba.
4. Se utilizó la opinión de entes interdisciplinarios, la cual se tomó en cuenta para la creación de documentos en diversos procedimientos.
5. Se creó un procedimiento específico para la actualización del manual, así se mantiene siempre “al día” la información y funciones de cada procedimiento.
6. El Departamento como tal presenta serias fallas a nivel estructural, debido a esto los trabajadores no cuentan con un adecuado espacio para desarrollarse y ejecutar de manera óptima sus labores.
7. La institución cuenta con un organigrama general que se encuentra desactualizado (última versión aprobada año 2005), además el Departamento no cuenta con un organigrama interno que incluya a todas las áreas y entes administrativos que lo componen.
8. El manejo de la información dentro del Departamento no cuenta con un adecuado sistema de archivo para el tratamiento de los documentos y tienden a extraviarse, así mismo mucha documentación valiosa de ediciones anteriores de Juegos Deportivos Nacionales se ha ido deteriorando rápidamente.

9. El Departamento no cuenta con ninguna medida de seguridad, no posee ningún tipo de señalización ni planes de evacuación.

10. Los sistemas de información más utilizados son los programas de Office: Word se emplea para la elaboración de informes y otros documentos y en Excel para elaborar las bases de datos y formularios, dichas versiones se encuentran desactualizados, esto mantiene sin emplear muchas funciones de los mismos.

11. La institución no cuenta con un análisis F.O.D.A y esto se extiende a todos los Departamentos que la conforman.

B. Recomendaciones.

- 1.** Se recomienda implementar el Manual de Procedimientos en las áreas de estudio, realizando actividades en sesiones de grupo para que el trabajador conozca y se familiarice con la información que este ofrece.
- 2.** Agregar a los formularios que se utilizan para la elaboración de los procedimientos los logos de la institución, así como el nombre de la misma y el nombre del proceso.
- 3.** Se recomienda involucrar a la Fuerza Pública, la Policía de Tránsito, la Cruz Roja y la Comisión Nacional de Emergencias para la elaboración de los diversos planes de emergencia que se utilizarán en los Juegos Deportivos Nacionales.
- 4.** Se recomienda implementar el procedimiento de actualización del manual, el cual se ejecutará anualmente, ya que los Juegos Deportivos Nacionales se realizan año a año y estos deben ser adaptados a los diferentes Cantones Anfitriones.
- 5.** Se recomienda implementar la distribución física propuesta en el Tomo II, ya que esta cuenta con todas las medidas adecuadas que se deben de mantener en el espacio de trabajo.
- 6.** Se recomienda la creación de un organigrama interno el cual contemple las siete áreas que la componen incluyendo la bodega de materiales, ya que ésta brinda ayuda directa o indirectamente a cada área.
- 7.** Se recomienda crear un espacio dentro del Departamento en el cual solamente se conserven las últimas cinco ediciones anteriores de los Juegos Deportivos Nacionales, enviando así los demás documentos al archivo institucional para su conservación.

8. Actualizar anualmente todos los programas de cómputo, para que estos sean aprovechados al máximo por los trabajadores, brindándoles las capacitaciones necesarias.

9. Implementar en el Departamento las medidas de seguridad INTECO (Instituto de Normas Técnicas) referentes a la seguridad en los espacios de trabajo, así como la implementación de los pictogramas ISHLA para la señalización de emergencia dentro del Departamento.

10. Desarrollar un focus group para iniciar la confección de un análisis F. O. D. A departamental involucrando a todo el personal del departamento y así lograr que éste cuente con dicha herramienta.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, I. (2005). *Como hacer una tesis de Bachillerato*. Caracas: CEC, S. A.
- Álvarez, M. (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. (14a. ed.). Estado de México: Panorama.
- Boland, L, Carro, F y Stancatti, M. (2007). *Funciones de la Administración*. (1a. ed.). Buenos Aires: Reun.
- Camerino, O. (2000). *Deporte Recreativo*. (1a. ed.). Barcelona: Inde.
- De La Horra, J. (2003). *Estadística Aplicada*. (3a. ed.). Madrid: Díaz de Santos. S. A.
- De Cenzo, D y Robbins, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (3a. ed.). Estado de México: Limusa.
- Díaz, S. (1996). *Diagnóstico de la Empresa*. (4a. ed.). Madrid: Mapcal, S. A.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría, Métodos y Ejercicios*. España: Días de Santos, S. A.
- Fernández, A y Muñoz, C. (1997). *Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial*. (1a. ed.). Barcelona: Ariel S. A.
- Finch, J y Freeman, E. (1996). *Administración*. (6a. ed.). Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Franklin, B. (2009). *Organización de las Empresas*. (3a. ed.). Estado de México: Pearson Educación de México, S. A.

Franklin, B. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica de Cambio*. (2a. ed.). Estado de México: Pearson Educación de México, S. A.

Fundación Compromiso. (1999). *De la Necesidad al Servicio*. Buenos Aires: Gránica.

Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. (1a. ed.). Medellín: Fondo.

Gómez, M. (1998). *Elementos de la Estadística Descriptiva*. (1a. ed.). San José: EUNED.

Grande, E y Abascal, E. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. (10a. ed.). Madrid: ESIC.

Hernández, C. (1996). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. (1a. ed.). San José: EUNED.

Hernández, J. (2005). *Análisis de las Estructuras de Juegos Deportivo*. (3a. ed.). Barcelona: INDE Publicaciones.

Huertas, R y Domínguez, R. (2008). *Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones*. (4a. ed.). Barcelona: Universidad de Barcelona.

Kinnear, T y Taylor, J. (2004). *Investigación de Mercados*. (5a. ed.). Estado de México: Mc Graw Hill.

Kotler, P y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. (6a. ed.). Estado de México: Pearson Educación.

Lusthaus, C. (2002). *Estructura Organizacional: Marco para Mejorar el Desempeño*. New York: IDB Librerías.

Manual de Procesos Etapa Final Juegos Deportivos Nacionales. (2010). Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para Mejorar un Plan de Negocios*. Barcelona: Profit.

Piedrola, G. (2002). *Investigaciones Científicas y Técnicas*. (10a. ed.). Barcelona: Masson.

Reglamento General de Competición y Disciplinario. (2010). Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Rey, C y Ramil, M. (2007). *Introducción a la Estadística Descriptiva*. (2a. ed.). Coruña: NetBiblo, S. L.

Rivas, R. (1997). *Investigación de Mercados*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (10a. ed.). Estado de México: Pearson Educación.

Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. (3a. ed.). Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Strauss, A y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y Procedimientos*. (1a. ed.). Medellín: Universidad de Antioquia.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. (4a. ed.). Distrito Federal: Limusa.

Thiess, G, Nickel, H y Tschiene, P. (2004). *Teoría y Metodología de la Competición Deportiva*. Barcelona: Paidotribo.

Valls, E. (1995). *Los Procedimientos: Aprendizaje, Enseñanza y Evaluación*. (2a. ed.). Barcelona: Horsori.

Yuni, J y Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar*. (2a. ed.). Córdoba: Brujas

Proyectos de Graduación Consultados

Chang, C. (2010), *Manual de Procedimientos para los Departamentos Financiero - Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la Empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S. A.* Proyecto de Graduación para Optar por el Título de Bachiller en Administración de Empresas, Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Chávez, V. (2010), *Manual de Procedimiento para el Área de Administración de Salarios del Departamento de Recursos Humanos del ICODER, Subproceso: Planillas.* Proyecto de Graduación para Optar por el Título de Bachiller en Administración de Empresas, Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Referencia Digital

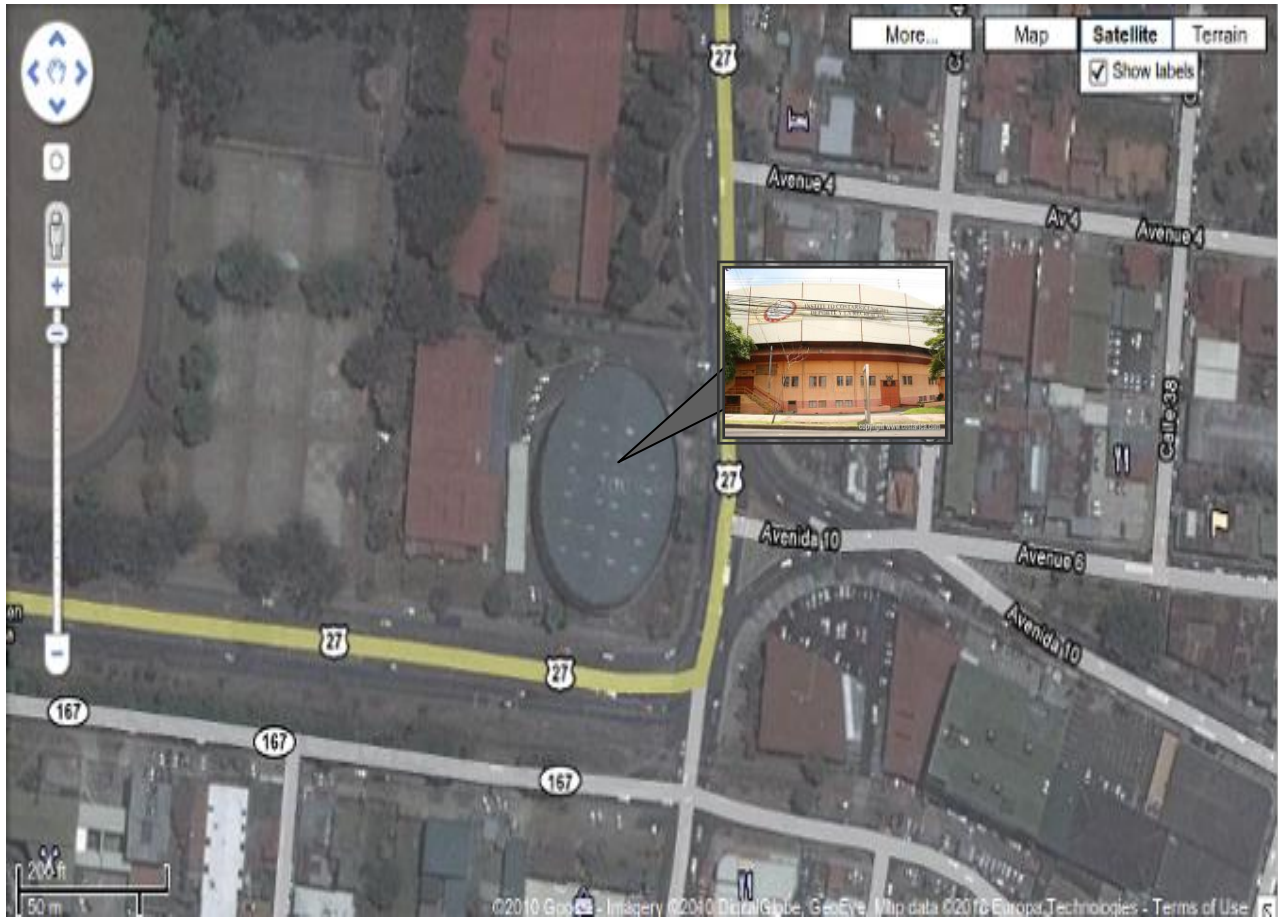
Deporte, *¿Qué es el Deporte?*, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Deporte>. [2011, 12 de enero].

Recreación, *¿Qué es la Recreación?*, Disponible en: <http://www.recreación.org/simposio2vg>. [2011, 12 de enero].

ICODER, *¿Quiénes somos?*, Disponible en: <http://www.icoder.go.cr/icoder>. [2011, 20 enero].

Anexos

Anexo N° 1 Imagen Satelital



Anexo N° 2 Ley 7800

**CREACIÓN DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN Y
DEL RÉGIMEN JURÍDICO DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA
RECREACIÓN**

No. 7800 de 30 de abril de 1998

Publicada en Alcance No. 20 a

La Gaceta No. 103 de 29 de mayo de 1998

Artículo 1.-

Créase el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, en adelante el Instituto, como institución semiautónoma del Estado, con personalidad jurídica propia e independencia administrativa. Las siglas del Instituto serán ICODER.

El fin primordial del Instituto es la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, actividad considerada de interés público por estar comprometida la salud integral de la población. Para tal efecto, el Instituto debe orientar sus acciones, programas y proyectos a fomentar el fortalecimiento de las organizaciones privadas relacionadas con el deporte y la recreación, dentro de un marco jurídico regulatorio adecuado en consideración de ese interés público, que permita el desarrollo del deporte y la recreación, así como de las ciencias aplicadas, en beneficio de los deportistas en particular y de Costa Rica en general.

Artículo 2.-

El régimen financiero y presupuestario del Instituto, el de contratación de obras y suministros, el de personal y los controles financieros internos y externos, estarán sometidos a la Ley de Administración Financiera de la República y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en lo aplicable a la naturaleza propia del Instituto, en los términos del artículo anterior.

Artículo 3.-

El Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Estimular el desarrollo integral de todos los sectores de la población, por medio del deporte y la recreación.
- b) Fomentar e incentivar el deporte a nivel nacional y su proyección internacional.

- c) Contribuir al desarrollo de disciplinas de alto rendimiento.
- d) Garantizar el acceso y el uso igualitario de las personas a las instalaciones públicas deportivas y recreativas.
- e) Reconocer, apoyar y estimular las acciones de organización y promoción del deporte y la recreación, realizadas por las entidades deportivas y recreativas gubernamentales y no gubernamentales.
- f) Desarrollar un plan de infraestructura deportiva y recreativa y velar por el adecuado mantenimiento, seguridad y salubridad de las instalaciones deportivas y los espectáculos públicos deportivos y recreativos.
- g) Velar porque en la práctica del deporte, en especial el de alto rendimiento o competitivo, se observen obligatoriamente las reglas y recomendaciones dictadas por las ciencias del deporte y la técnica médicas, como garantía de la integridad de la salud del deportista.
- h) Garantizar la práctica del deporte y la recreación a las personas discapacitadas.
- i) Velar por la planificación de corto, mediano y largo plazo del deporte y, en particular, porque los planes y programas respectivos sean armónicos con la salud del deportista, financieramente viable y acorde con la calendarización de las actividades y campeonatos a nivel regional e internacional del deporte de que se trate.
- j) Velar porque los programas y calendarios nacionales de competición de los deportes y actividades deportivas, así como las formas o modalidades que rijan para ellos sean aprobados de manera definitiva y publicados con antelación de seis meses como mínimo a la fecha de inicio y que las reglas y los horarios se cumplan estrictamente durante toda la celebración, salvo caso de fuerza mayor o fortuito. Por razones de interés público, los horarios de las actividades y competiciones tomarán en cuenta, al menos, los siguientes factores:
 - i) La homogeneidad.
 - ii) Las condiciones climáticas de los lugares donde se celebrarán.
 - iii) La armonía con la celebración de actividades comunales, cívicas y religiosas.
 - iv) Los deberes laborales de los trabajadores.
 - v) Las recomendaciones de salud dictadas por el Ministerio de Salud, en consideración a los deportistas y al público.
- k) Velar porque en los deportes de alto rendimiento y competición, los clubes o las agrupaciones deportivas incluyan, obligatoriamente, dentro de sus planes y programas de corto, mediano y largo plazo, la promoción de ligas menores, prospectos o pioneras.

- l) Fomentar la salud integral promoviendo la actividad física, la recreación y el deporte.
- m) Promover y velar porque las empresas y centros de trabajo reconozcan el valor de la práctica del deporte y las actividades recreativas en la calidad de vida de los trabajadores.
- n) Fiscalizar el uso de los fondos públicos que se inviertan en el deporte y la recreación y tomar las acciones pertinentes que garanticen una puntual y eficaz rendición de cuentas de esos fondos.
- o) Ejecutar un plan nacional de formación, capacitación y especialización e intercambio de experiencias para entrenadores, árbitros, periodistas deportivos, médicos del deporte, dirigentes y administradores del deporte en el exterior o en Costa Rica. Especialmente se utilizarán los recursos de la cooperación internacional, tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales, nacionales o internacionales en los campos del deporte Y la recreación.

Para el cumplimiento de sus fines, el Instituto podrá celebrar toda clase de actos, contratos y convenios con entidades y personas, nacionales como internacionales, públicas y privadas.

Artículo 4.-

El Instituto estará integrado por los siguientes órganos:

- a) El Congreso nacional del deporte y la recreación.
- b) El Consejo nacional del deporte y la recreación.
- c) La organización y administración del Instituto.

Artículo 5.-

El Instituto tendrá como instancia consultiva al Congreso nacional del deporte y la recreación, en lo sucesivo el Congreso, el cual estará integrado por:

- a) El Ministro o el Viceministro encargados del Deporte.
- b) Dos personas de libre elección del Presidente de la República.
- c) Los integrantes del Consejo nacional del deporte y la recreación.
- d) El Director Nacional del Instituto.
- e) Un representante de cada una de las federaciones deportivas de representación nacional existentes en el país, que cumplan con los requisitos establecidos en la presente ley.

- f) Dos representantes electos del seno de cada una de las asociaciones de las disciplinas deportivas que carezcan de una federación que las agrupe y represente.
- g) Un representante de cada una de las escuelas universitarias que impartan las carreras de Ciencias del deporte o la recreación.
- h) Tres médicos especialistas en medicina deportiva, designados en la siguiente forma:
 - i) Un médico designado por la Comisión Médica del Comité Olímpico Nacional.
 - ii) Un médico designado por la Asociación Costarricense de Medicina del Deporte.
 - iii) Un médico designado por la Caja Costarricense, de Seguro Social.
- i) Dos representantes designados por la organización que agrupe a los profesores de Educación Física.
- j) Dos representantes de cada una de las provincias, escogidos por la reunión de los Presidentes de esos Comités Cantonales de Deportes.
- k) Un miembro de cada una de las asociaciones deportivas inscritas, representativas de deportes no acreditados en virtud de lo dispuesto en los incisos e) y f) del presente artículo.
- l) Tres representantes del arbitraje nacional, escogidos por las organizaciones arbitrales de los deportes que los agrupen; no podrá estar representado un deporte con más de un miembro.
- m) Tres periodistas deportivos, representantes respectivamente de los medios televisivo, radial y escrito, seleccionados por el Colegio de Periodistas de Costa Rica.
- n) Tres miembros del Comité Olímpico Nacional.

El Presidente del Consejo Nacional será el encargado de dirigir el debate durante las sesiones del Congreso Nacional y el Director Nacional del Instituto fungirá como secretario.

Anexo N° 3 Boletas de Control

Formulario Control de Asistencia

FORMULARIO DE CONTROL DIARIO DE ASISTENCIA

PERSONAL DE VILLAS DEPORTIVAS J.DN. SAN JOSE 2011

NOMBRE DE LA VILLA:				
NOMBRE DEL ADMINISTRADOR DE TURNO:				
PUESTO: Puesto: Administrador () Conserje () Control y Orden () Hospedaje y Alojamiento () Mantenimiento ()				
HORARIO: 6:00 a.m. a 2:00pm () 2:00pm a 10:00p.m () 10:00 pm a 6:00 a.m. ()				
FECHA DEL DIA LABORADO	NOMBRE DEL SERVIDOR	FIRMA	FIRMA DE VERIFICACION DE, ASISTENCIA DIARIA, DE PARTE DEL ADMINISTRADOR	OBSERVACIONES
REPORTE DE PARTE DEL ADMINISTRADOR: EN CASO NECESARIO, USAR HOJAS ADICIONALES ENTREGADAS POR RECURSOS HUMANOS				

Anexo N°4 Planillas contratación de personal

FORMULA DE PLANILLA DE PERSONAL				CENTRO EDUCATIVO (El número de puestos es diferente en cada Villa Deportiva)				
	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	N.CEDULA	TELEFONOS	PUESTO	DIRECCION
ADMINISTRADORES								
1								
2								
3								
S-1								
S-2								
CONSERJES								
1								
2								
3								
S-1								
S-2								
CONTROL Y ORDEN								
1								
2								
3								
4								
S-1								
S-2								
HOSPEDAJE Y ALOJAMIENTO								
1-								
2								
S-1								
S-2								
MANTENIMIENTO								
1								
2								
S-1								
CHEQUEADOR DE BUS								
1								
2								
S-1								
S-2								

Apéndices

Apéndice N° 1 Guía de Observación



Guía de Observación

Procedimientos del Área de Villas, Hospedaje y Logística – Desarrollo de Competencias

Departamento de Competición Deportiva

Guía #: _____

Área: _____

Nombre del procedimiento: _____

Actividades Importantes Pasos	Encargado de realizar el procedimiento	Personas Departamentos Involucrados	Políticas Reglamentos Normas	Formularios Documentos Sist. Inform.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Observaciones: _____

Apéndice N° 2 Cuestionario



Cuestionario

Procedimientos del Área de Villas, Hospedaje y Logística – Desarrollo de Competencias

Departamento de Competición Deportiva

Área: _____

Cuestionario #: _____

El presente cuestionario tiene como fin principal el obtener información detallada sobre los diversos procedimientos que se llevan a cabo en la etapa inicial de los Juegos Deportivos Nacionales, en el Departamento de Competición Deportiva del ICODER. Por favor conteste en forma clara las preguntas a continuación, sea lo más específico posible.

1. Nombre del Procedimiento:

2. Indique cual es el objetivo del procedimiento:

3. Indique cuales son las políticas o normas que existen para realizar este procedimiento.

4. Indique de forma ordenada las actividades que conforman este procedimiento.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

5. Especifique cuáles documentos, formularios o sistemas de información se necesitan para elaborar este procedimiento.

a. **Formularios:** _____

b. **Documentos:** _____

c. **Sistemas de Información:** _____

6. ¿Presenta este procedimiento dificultades? Indique cuales...

7. ¿Quién es la persona responsable de realizar y revisar este procedimiento?

8. ¿Qué unidades Administrativas o departamentos tienen relación o participación en la confección de este procedimiento? Indique si son unidades externas.

9. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la elaboración de este procedimiento?

DATOS PERSONALES:

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Muchas Gracias ☺

Apéndice N° 3 Entrevista



Entrevista



Departamento de Competición Deportiva

Nombre Completo: _____

Nombre del Área en la que trabaja: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

1) ¿Cuál es el objetivo (s) del área en la que usted labora?

2) Realice una breve descripción de sus funciones

3) ¿Recibió usted algún tipo de capacitación cuando inicio labores en el departamento?

Sí

No

4) Marque con una X los programas computacionales que utiliza:

Word

Excel

Power Point

Otro: _____

5) Indique quién es la persona encargada de revisar y autorizar las funciones que usted realiza. _____

6) Indique quién es su superior inmediato

7) ¿Aplica usted alguna norma, reglamento o política mientras realiza sus funciones? Indicar cuál....

8) ¿Utiliza usted algún formulario, boleta o forma documental para realizar sus funciones? Indicar cuál.....

9) ¿Utiliza usted algún sistema de archivo para documentar las actividades que realiza? Indique cuál.....

10) Indique cuáles son las principales dificultades que presentan sus funciones

11) ¿Cómo actuaría usted en caso de cometer un error en sus funciones?

12) Indique algunas sugerencias para mejorar sus funciones

Muchas Gracias 😊

Apéndice N° 4 Lista de Verificación Departamento de Competición Deportiva

Lista de Verificación			
Departamento de Competición Deportiva			
Nº	Pregunta	Si	No
01	¿Es el piso de un material resistente?	x	
02	¿Se le brinda mantenimiento al piso?	x	
03	¿Están libres los pisos de grietas y aberturas?	x	
04	¿Se encuentran las paredes limpias?		X
05	¿Están pintadas en tonos apropiados las paredes del departamento?	x	
06	¿Están libres las paredes de grietas y aberturas?		X
07	¿Los techos cuentan con las características apropiadas de seguridad?		X
08	¿Es el techo adecuado para no producir deslumbraciones a los trabajadores?	x	
09	¿Está el techo libre de goteras?	x	
10	¿Los pasillos del departamento son amplios?	x	
11	¿Están los pasillos libres de Obstáculos?		X
12	¿El espacio entre el pasillo y los cubículos permite que los trabajadores realicen sus labores cómodamente?	x	
13	¿Existen salidas de emergencia?	x	
14	¿Es adecuado el número de puertas que posee el departamento?		X
15	¿Están las puertas y salidas de emergencia debidamente señalizadas?		X
16	¿Cuenta el departamento con planes de Emergencia o Evacuación?		X
17	¿Cuenta el departamento con área de servicio sanitario?		X

18	¿Es adecuada la iluminación para las tareas que se realizan?	x	
19	¿Cuenta el departamento con iluminación natural?	x	
20	¿Existen dentro del departamento sistemas de ventilación (natural o artificial)?	x	
21	¿Los trabajadores del departamento se quejan del ruido?	x	
22	¿Existe algún plan de control de ruido?		X
23	¿Cuenta el departamento con la cantidad adecuada de personal?		X
24	¿Existe orden y limpieza dentro del departamento?	x	
25	¿Cuenta el departamento con un área de Comedor?	x	
26	¿Los cubículos cuentan con escritorios amplios?	x	
27	¿Poseen todos los cubículos equipo de computación?		X
28	¿Cuenta el departamento con un área de archivo?		X
29	¿Posee cada cubículo los materiales necesarios para la realización del trabajo?	x	
30	¿Cuenta el departamento con servicios de Internet?	x	
31	¿Cuenta cada cubículo con un espacio de archivo personal?	x	
32	¿Cuentas con la privacidad necesaria cada cubículo?	x	
33	¿Cuenta el departamento con la cantidad necesaria de ventanas?	x	
34	¿Se encuentra el jefe dentro del departamento?	x	
35	¿Encuentra agradable el espacio de trabajo para la realización de labores?	x	
36	¿Se puede realizar todas las funciones que involucran los puestos?	x	
37	¿Se realizan inspecciones periódicas dentro del departamento para constatar el cumplimiento de normas?	x	

Fuente: Elaborado con ayuda proporcionada por la estudiante del ITCR Ana Carvajal Moreno y datos del Departamento de Competición Deportiva. ICODER.