

SUMA DE NEGOCIOS

www.elsevier.es/sumanegocios



Artículo de reflexión

Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó

Yamileth Carmen Moreno Polo*

Contraloría General del República en Quibdó, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 15 de agosto de 2014

Aceptado el 15 de noviembre de 2014

Palabras clave:

Gestión deportiva

Modelo de gestión

Benchmarking organizacional

Keywords:

Sport management

Sport management model

Organizational benchmarking

R E S U M E N

La falta de políticas públicas claras en materia deportiva y la inadecuada gestión de los recursos en el municipio de Quibdó llevan a proponer un modelo de gestión deportiva. Para esto, se parte de una revisión teórica y un diagnóstico de características de los modelos de gestión existentes en el ámbito colombiano que han mostrado una destacada gestión a lo largo de la historia. Con fundamento en estos elementos teórico-prácticos, se propone un Modelo de Gestión Deportiva para el municipio de Quibdó.

© 2014, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Sports management model for the Municipality of Quibdo

A B S T R A C T

The lack of clear public sport policies and poor resource management in the Municipality of Quibdo has led to a proposal for a sport management model. For this, a theoretical review and a diagnosis of the features was conducted on existing management models in Colombia n context that have shown an outstanding management throughout history. Based on these theoretical and practical elements, a Sports Management Model for the Municipality of Quibdo is proposed.

© 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: ycmorenop@unal.edu.co (Y.C. Moreno Polo).

La educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades. Muchos organismos colombianos reflexionan sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que apenas está desarrollando el sector servicios. La educación física, el deporte y la recreación no escapan a esta tendencia, y es a través de la administración deportiva que se debe abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector (Gutiérrez, 1996). Por otro lado, la práctica deportiva es un derecho fundamental que el Estado colombiano debe proporcionar a todos los ciudadanos (González, 2006), por lo cual se crea en Colombia el Sistema Nacional del Deporte, reglamentado por la Ley 181 de 1995, con el objetivo de fomentar el deporte, la recreación y el tiempo libre; así mismo, la obligatoriedad del Estado de establecer mecanismos que permitan el fomento, la masificación, el desarrollo y la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Sin embargo, lograr una efectiva acción de promoción y desarrollo del deporte y la recreación en Colombia requiere una amplia visión de este fenómeno popular, en la que se prioricen factores como la educación física en edad escolar, el deporte de alto rendimiento y la práctica aficionada y recreativa.

Surge entonces la necesidad imperante de abordar el tema de la gestión deportiva municipal, reconociendo el servicio gestionado por los institutos y secretarías de deporte y recreación como un servicio público, desde un enfoque integral y de cara al reto que supone la oferta deportiva-recreativa en esta sociedad (Mosquera, 2007). Este trabajo está dirigido a hacer un aporte a la Secretaría de Cultura y Deporte de Quibdó, por ser esta la instancia que tiene la responsabilidad social de brindar las condiciones para la práctica deportiva. Se propone un modelo de gestión deportiva municipal que responda a las necesidades actuales de los habitantes de la ciudad de Quibdó en materia de práctica, oportunidades, aprovechamiento del potencial existente y continuidad de los procesos por organismos estatales a lo largo de los años, con el soporte conceptual y práctico a través de un *benchmarking* que le permita una estructura realista frente al contexto colombiano. Como contextualización, se hace una breve descripción del municipio antes de entrar al desarrollo del trabajo, junto con una rápida contextualización metodológica del proceso de desarrollo.

El municipio de Quibdó

El municipio de Quibdó, capital del departamento del Chocó, cuenta con una población de 115,981 habitantes. El 35.5% son amas de casa, el 11% corresponde a empleados, de los que el 6.4% están vinculados laboralmente al gobierno y el 58.2% son personas que han optado por trabajar por cuenta propia o hacen parte de la economía informal (PDMQ, 2008). Es una zona donde la violencia se ha agudizado como consecuencia del conflicto armado en la región: violencia intrafamiliar, lesiones con arma de fuego, organización y operación de pandillas juveniles y aumento del consumo de sustancias psicoactivas son los principales problemas. Se presentan

desplazamiento masivo y precarias condiciones de calidad de vida relacionada con la baja cobertura de servicios públicos, su deficiente prestación y bajo nivel educativo (Instituto Cisarva-Universidad del Valle, 2003).

Esta situación social se agrava por el manejo burocrático que se ha dado en los últimos años a la gestión del deporte, que no ha sido uno de los ejes importantes en las administraciones y muestra la carencia de un modelo de gestión deportiva, reflejada en la falta de escenarios deportivos, el deterioro de los existentes por la falta de mantenimiento, la falta de formación de entrenadores deportivos, la falta recursos para los gastos de funcionamiento y servicios públicos, la escasez de recursos que tienen las entidades deportivas para la ejecución de programas y, por tanto, las condiciones deplorables de preparación para los deportistas de la región. Lo grave es que no hay estrategias y política para el desarrollo del deporte, por lo que ni siquiera se elaboran y presentan proyectos ante Coldeportes que mejoren las perspectivas del deporte, recreativo o competitivo, en el municipio de Quibdó.

Con este problema en mente, se toma un enfoque de investigación de corte descriptivo exploratorio, partiendo de una revisión bibliográfica sobre el concepto de modelo de gestión, y sobre los posibles modelos existentes, lo que se complementa con un estudio de la gestión de Coldeportes entre 2006 y 2013, el estudio de casos de gestión deportiva exitosa en Colombia y entrevistas que dinamizaron la estructuración del modelo a plantear.

De esta manera, se parte de un estudio de las características de los modelos de gestión para el desarrollo deportivo de las regiones, y se sustenta cada uno de los aspectos básicos del modelo planteado. Posteriormente, se analiza la información recolectada, se toman los aspectos más relevantes relacionados con la gestión deportiva, se compara su información con el modelo desarrollado en la base teórica y se estructura el modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. Por último, se plantean conclusiones y recomendaciones que orienten el deporte en el municipio de Quibdó, con el objeto de que se desarrolle en las mejores condiciones tanto para la comunidad como para los deportistas del nivel aficionado y profesional.

Marco teórico

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define *modelo* como el punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; cuando se refiere a empresas, se define como en aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo. Ospina (2010) plantea la gestión como las etapas del proceso administrativo de una organización: planeación, organización, dirección y control, donde se pretende determinar los errores y corregirlos. Por otro lado, Tobar (1999) la ve como un modelo de toma de decisiones dentro de la organización, es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual debe ser planteadas y resueltas sus decisiones. Los modelos de gestión son los que orientan de manera racional y sistemática la empresa y la organización, lo que permite tomar decisiones apropiadas que la lleven a lograr los objetivos propuestos. También se puede

afirmar que un modelo de gestión es la forma de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con su misión, su visión, sus políticas, sus objetivos y metas, es decir, es un conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento diseñado con criterios de calidad, eficacia y eficiencia que, implantado y asumido por la organización, incrementa su competitividad y facilita su gestión con éxito (Duque & Rodríguez, 2009). Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión se puede estructurar en un marco de referencia para la administración de una entidad, se fundamenta en aspectos básicos como regulación y normas asociadas, objetivos misionales, procesos básicos de operación, estructura y organización pertinente, flexible y dinámica, competencias del talento humano y, por último, la planeación estratégica real.

En general, se puede observar algunos modelos de gestión centrados en objetivos y metas:

Gestión por políticas. Sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y las metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos (Paz, 2005).

Gestión por procesos. Modelo fundamentado en el mejoramiento continuo que se establece en una organización, con el objetivo de evaluar, monitorear y mejorar sistemáticamente sus procesos. Este esquema requiere que las partes se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados (Benavides, 2003). En el intento de afrontar los retos y necesidades de nuestro tiempo, cualquier organización deportiva, tanto pública como privada, debería definir su modelo de gestión basándolo en la calidad; desde nuestro punto de vista, esta debe ser la apuesta y el compromiso de trabajo de las organizaciones que quieran ser competitivas y busquen una proyección de futuro (Mesa y Arboleda, 2007).

Gestión de la calidad total (total quality management [TQM]). Modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones. Se compone de liderazgo, participación total, control estadístico del proceso y mejora continua. Existen tres grandes modelos de gestión de la calidad total: el modelo Deming o japonés, el modelo americano (Baldrige) y el modelo de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Los tres modelos establecen directrices y criterios que pueden ser utilizados por empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

Gestión por proyectos. Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, moti-

vación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos (Navarro, 2005). La gestión por proyectos permite reaccionar más rápidamente a una nueva oportunidad, se manejan estructuras de dirección más ligeras y horizontales, los proyectos permiten un mayor control del tiempo y un mejor análisis del trabajo de las personas y hay más autonomía y decisión para los empleados.

Por su parte, la gestión deportiva se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva (Aragón, 2006). De esta manera, teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, las organizaciones deportivas deben velar por aspectos como: alcanzar los objetivos y metas organizacionales, manejo del recurso humano y manejo del recurso financiero en términos generales (Gutiérrez, 2007). La gestión deportiva es la manera organizada de combinar los recursos, donde se tenga misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos y que a través de estrategias se logre el cumplimiento de las metas propuestas en materia deportiva; debe identificar las oportunidades para que este servicio llegue a toda la comunidad en igualdad de condiciones (Sánchez & Santamaría, 2005). Si bien es cierto que la gestión deportiva tiene algunos aspectos que la diferencian de la organización tradicional, no demerita que los gestores deben partir de las ciencias administrativas (Zapata et al., 2010). La organización deportiva en Colombia y el mundo está absolutamente ligada a la gestión, la administración y la gerencia, y por ello se proponen procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y ajuste; incluye además voluntad y apropiación de las personas involucradas en buscar formas de organizar el trabajo en procura de mejoras eficaces con la menor cantidad de recursos como el tiempo. En este sentido, cabría pensar que, si el servicio tiene un componente económico importante, como es el caso de muchos de los servicios deportivos municipales, será cada vez más necesario acudir a la gestión empresarial mediante entidades públicas empresariales y sociedades mercantiles locales o formas de gestión indirecta (Oroz, 1990).

Finalmente, se encuentran algunos aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de estructurar la gestión: el régimen jurídico de la actividad, los mecanismos de financiación y la estructura organizativa y de gestión del talento humano y, finalmente, una planeación estratégica real (Duque & Rodríguez, 2009). Estos serán los aspectos que tener en cuenta para el análisis y el desarrollo del modelo.

Regulación, normas asociadas y estructura del deporte en Colombia

La gestión deportiva pretende establecer parámetros administrativos para su buen funcionamiento permitiendo diseñar estrategias para gestionar los recursos necesarios que lleven al desarrollo deportivo, mantenimiento de los escenarios recreativos y deportivos existentes, estructuración y estable-

cimiento de requisitos para la formación de organizaciones deportivas y recreativas, según la legislación colombiana.

En Colombia, el Sistema Nacional del Deporte adscrito al Ministerio de Cultura está conformado así: Ministerio de Cultura, Coldeportes y Entes Deportivos Departamentales, Municipales o Distritales. Estas instituciones adquieren gran relevancia, pues son las que proponen el Plan Local del Deporte, la Recreación y aprovechamiento del tiempo libre y son los encargados de la gestión deportiva desde los municipios y distritos del país. Además, las normas crean algunos organismos privados que apoyan al Sistema Nacional del Deporte, como el Comité Olímpico y el Comité Paraolímpico Colombiano, las federaciones y asociaciones deportivas nacionales, las ligas y los clubes deportivos. Este sistema tiene la responsabilidad institucional de garantizar el acceso de la comunidad a la actividad deportiva en sus diferentes manifestaciones.

Mediante acuerdo N.º 0013 del 18 de noviembre de 2009, fue aprobado por el Consejo Directivo de Coldeportes el Plan Decenal de Deporte, la Educación Física y la Actividad Física 2009-2019, que pone énfasis en la práctica deportiva y está compuesto por las siguientes líneas: Organización y fortalecimiento institucional (financiación del deporte); Promoción y fomento (que busca contribuir al desarrollo humano, la salud, la convivencia y la paz) y, por último, el posicionamiento y liderazgo deportivo que debe brindar las condiciones para que Colombia se convierta en potencia mundial deportiva. En el plano local, la Administración Municipal de Quibdó tiene dentro de su estructura la Secretaría de Deporte y Cultura, de carácter descentralizado. Aunque cuenta con presupuesto por Ley, presenta dificultades por baja capacidad de decisión que permita alcanzar la cobertura del área urbana y rural del municipio.

Con miras a dar reconocimiento y estímulos a nuestros deportistas destacados, tanto nacional como internacional, se estableció en el título V, artículos 36 y siguientes de la Ley 181 de 1995, los estímulos de: seguro de vida, invalidez; seguridad social en salud; auxilio funerario; programas de preparación sociológica y recuperación social para los afectados por drogadicción o alcoholismo; otorgamiento de créditos educativos; exoneración de pago de matrículas en instituciones educativas públicas de secundaria y superior; oportunidad laboral por parte de los entes territoriales, incluyendo a deportistas reconocidos en el departamento; preferencia de deportistas bachilleres para la prestación del servicio cívico deportivo en los municipios; facilidad de ingreso a universidades; preparación técnica, incorporación al sistema educativo y plena integración social y profesional para deportistas de alto rendimiento y pensión vitalicia para glorias del deporte.

Por otro lado, las ligas deportivas son organismos de derecho privado, constituidas como asociaciones sin ánimo de lucro, que impulsan programas de interés público y social, por delegación de la federación respectiva. En Colombia, existen 64 ligas con reconocimiento deportivo ante Coldeportes; entre ellas, las más representativas son fútbol, atletismo, baloncesto, taekwondo, tejo, ciclismo, ajedrez, boxeo, patinaje, vóleibol, natación, tenis de mesa, tenis de campo, karate-do, billar, levantamiento de pesas, lucha, gimnasia, judo, béisbol, etc. Los departamentos con más ligas reconocidas son:

Antioquia, Tolima, Valle, Bogotá y Bolívar, con 21 ligas; Atlántico, Boyacá, Caldas, Cundinamarca y Santander, con 20 ligas; Nariño, Norte de Santander, Quindío y Risaralda, con 19 ligas; en el departamento del Chocó, actualmente existen 11 ligas reconocidas.

Mecanismos de financiación

Para el desarrollo del deporte es fundamental el apoyo de los institutos de deportes a las ligas. Por ejemplo, el IDRD en los últimos 3 años ha aportado 41,734 millones de pesos a estos entes deportivos, con el ánimo de fortalecer, promover y fomentar al deporte en sus diferentes niveles y manifestaciones, incluyendo la participación en los Juegos Nacionales. INDEPORTES Antioquia asignó en 2013 500,000,000 de pesos para descentralización de las ligas deportivas; un aspecto relevante es que se encuentran organizadas en una Asociación llamada FEDELIAN, entidad privada sin ánimo de lucro que es su vocera y representante ante los estamentos oficiales. Brindan asesoría y acompañamiento en el diseño y formulación de proyectos, contratación, planeación y organización administrativa, montaje e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y formulación de planes estratégicos. En el Chocó las ligas no cuentan con una estructura administrativa ni recursos suficientes para la formación de sus deportistas. Entre las más destacadas tenemos: fútbol, baloncesto, atletismo, boxeo, ajedrez y taekwondo.

En el desarrollo y la inversión en infraestructura, a partir de 2000 se apuntó a la construcción, adecuación y dotación de escenarios deportivos para competencias nacionales e internacionales. La tabla 1 describe la distribución presupuestal de Coldeportes de 2006 a 2013.

Se puede determinar que, en cada vigencia, más del 90% de los recursos se destina a los proyectos de inversión, especialmente los de infraestructura, y tienen mayor porcentaje de participación los escenarios para eventos deportivos como: Juegos Nacionales, Paranales, Juegos Suramericanos, Juegos Centroamericanos y del Caribe, Juegos Mundiales, etc. De ahí la importancia de ser sede de cualquier evento deportivo en Colombia, pues es la oportunidad para que el gobierno nacional realice grandes inversiones en obras de infraestructura tanto deportiva como física, pues permite que, una vez realizadas estas inversiones, se potencie la práctica deportiva y se fortalezca la preparación de sus deportistas, como es el caso de Zárate y Mariño (2011): “la realización del mundial Sub-20, en que la millonaria inversión en los estadios mejoró notablemente su aspecto y su capacidad de aforo, esfuerzo recompensado por la masiva asistencia, impulsando la dinámica económica del deporte más popular en Colombia”.

La estructura organizativa y de gestión del talento humano

Es importante que toda organización tenga estructurados procesos básicos de operación donde estén definidos mapas de procesos, normas generales, manuales de procesos y procedimientos que permitirán tener una orientación de la

Tabla 1 – Distribución del presupuesto Coldeportes por rubro, años 2006-2013

Vigencia	Rubro	Detalle	Valor	Total	%
2006	Inversión	Infraestructura	42,999,000,000	93,737,700,000	91.0%
		Apoyo organización de eventos	22,453,000,000		
		Apoyo a organismos del sector	28,285,700,000		
	Funcionamiento	Servicios personales	4,733,600,000	4,733,600,000	4.6%
	Gastos generales	Gastos generales	1,521,500,000	1,521,500,000	1.5%
	Transferencias	Transferencias	3,046,600,000	3,046,600,000	3.0%
2007	Inversión	Infraestructura ciudades sedes XVIII Juegos Nacionales Cali y San Andrés	67,814,993,127	78,374,042,882	86.5%
		Obras menores en 38 municipios	10,559,049,755		13.5%
2008	Inversión	Escenarios y logística XVIII Juegos Nacionales, realizados en San Andrés y Cali	102,000,000,000	143,345,000,000	93.3%
		Centro de Alto Rendimiento y escenarios en 6 municipios	41,345,000,000		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de funcionamiento	10,251,000,000	10,251,000,000	6.7%
2009	Inversión	Deporte y recreación	63,892,000,000	126,547,000,000	92.0%
		Proyectos especiales	10,367,000,000		
		Infraestructura de escenarios para los Juegos Suramericanos en Medellín	52,288,000,000		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de funcionamiento	11,037,000,000	11,037,000,000	8.0%
2011	Inversión	Infraestructura XIX Juegos Nacionales en Córdoba, Norte de Santander y Cauca	26,662,451,513	136,406,000,000	92.0%
		Escenarios para el Mundial sub-20	85,199,824,160		
		Infraestructura regional	5,300,000,000		
		Programas misionales	19,243,724,327		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de funcionamiento	12,117,000,000	12,117,000,000	8.0%
2012	Inversión	Infraestructura Juegos Nacionales y Paranales 2012	109,004,000,000	314,884,000,000	94.0%
		Infraestructura Juegos Mundiales 2013 en Cali	10,880,000,000		
		Centros de Alto Rendimiento	2,500,000,000		
		Otros proyectos	192,500,000,000		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de funcionamiento	20,400,000,000	20,400,000,000	6.0%
2013	Inversión	Infraestructura para los Juegos Mundiales en Cali 2013	12,850,000,000	312,257,000,000	93.0%
		Infraestructura deportiva	80,060,000,000		
		Centro de Alto Rendimiento	9,466,000,000		
		Apoyo a realización de eventos nacionales e internacionales	37,089,000,000		
		Apoyo a organismos del sector	172,792,000,000		
	Funcionamiento	Gastos de funcionamiento	22,631,914,916	22,631,914,916	7.0%

institución, como los sistemas de gestión de calidad, que se convierten en una herramienta de gestión sistemática y transparente que proporciona orientación y evaluación del desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

Coldeportes, a través de su política de calidad, se compromete a mejorar sus procesos y servicios continuamente con el apoyo de personal competente, la identificación y control de sus riesgos y la disponibilidad oportuna de los recursos. Su planeación estratégica dentro de la gestión de la calidad

se basa en tres procesos: lo misional, de apoyo y de control y evaluación. Por otra parte el IDRD, dentro de sus componentes institucionales, tiene establecida una política de calidad en la que se compromete a satisfacer las necesidades de sus usuarios en materia de recreación, deporte y parques a través de una gestión eficiente, eficaz y efectiva, en concordancia con el Plan de Desarrollo del Distrito, buscando la mejora continua de los servicios, apoyados en un equipo humano competente. De igual manera, INDEPORTES Antioquia estructura su política de calidad en brindar asesoría, asistencia técnica y

cofinanciación con eficacia, eficiencia y efectividad. Su planeación estratégica se centra en los procesos misionales, de apoyo y de evaluación y mejoramiento continuo.

Toda organización debe tener una estructura y una organización pertinentes, flexibles y dinámicas, por lo que adquiere importancia dentro de este análisis el financiamiento del sistema nacional del deporte. Coldeportes cuenta con recursos provenientes del presupuesto general de la nación y con las rentas percibidas por la prestación de sus servicios y las que se decreten a su favor. Los entes departamentales y municipales obtienen su financiación de las donaciones, rentas que creen las asambleas y concejos municipales con destino al deporte, recursos de Coldeportes e impuestos al tabaco, los licores y la telefonía celular (Gutiérrez & Arboleda, 2004).

El talento humano en el marco organizacional es uno de los aspectos más relevantes, pues genera un alto impacto en el cumplimiento del plan estratégico y el avance de la empresa o institución. Coldeportes tiene establecida una planta de personal de 173 personas, como lo establece el Decreto 4965 del 30 de diciembre de 2011, con la siguiente estructura: nivel directivo, en cabeza del director general, nivel asesor compuesto por órganos de asesoría y coordinación, nivel ejecutivo encargado de la planeación, asesoría jurídica y administrativa y un nivel operativo que es donde se coordina y se ejecutan los proyectos de inversión, recreativos y deportivos. Entre tanto, el IDRD mediante Resolución 003 de abril del 2001, estableció una planta de personal de 257 empleos; su organigrama presenta la misma estructura de Coldeportes. En el caso de INDEPORTES Antioquia, la planta de personal está compuesta por 101 empleos; existe un manual específico de funciones y de competencias laborales por dependencias o grupos de trabajo: almacén, área administrativa, área jurídica, comunicaciones, contabilidad, control interno, eventos, fomento, desarrollo deportivo, gerencia, infraestructura, medicina deportiva y planeación.

Planeación estratégica real

Se observa que se definen políticas, estrategias y diversos planes de acción por las que, de acuerdo con las actividades y metas planteadas, se logrará el cumplimiento de los objetivos de la institución. Esto debe estar definido en un tiempo determinado, ya sea corto o largo plazo. Coldeportes sustenta sus ejes temáticos con el “Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para el Desarrollo Humano, la convivencia y la Paz 2009-2019”. Coldeportes y los entes deportivos territoriales adoptan la gestión pública por resultados para la ejecución de sus recursos y la evaluación del impacto de sus políticas y acciones.

El IDRD presenta dentro de sus políticas de desarrollo dos grandes programas: la movilidad humana y el ejercicio de las libertades culturales y deportivas, que contienen proyectos prioritarios como Cotidianidad libre y activa, ciudadanía juveniles y ampliación-optimización de la Red de Ciclorutas y promoción del uso de la bicicletas, que tienen como meta garantizar el acceso a la oferta deportiva de toda la población: niños, jóvenes, deportistas de alto rendimiento, etc.,

la adecuación y mantenimiento de parques, canchas y otros escenarios para la práctica deportiva.

El INDERVALLE pretende asegurar un modelo para la gestión integral de la educación física, el deporte, la recreación y el uso del tiempo libre, como factor de desarrollo socioeconómico y sociopolítico que contribuya al posicionamiento del Valle del Cauca, teniendo como proyectos prioritarios el deporte, la integración social, tiempo libre, asesoría en infraestructura deportiva, actividades de desarrollo comunitario, creación de clubes deportivos, capacitaciones en temas deportivos, realización de convenios internacionales y desarrollo tecnológico y sistemas de información. Entre tanto, INDEPORTES Antioquia dirige su gestión hacia dos programas: Antioquia Sana, donde la prioridad es la actividad física para la salud, el otro es Cerrando Brechas, con su proyecto prioritario: deporte y recreación para la inclusión y la interculturalidad.

Los institutos de deportes mencionados enmarcan su gestión a través de planes estratégicos con programas y proyectos prioritarios, todos estructurados dentro de unas políticas de desarrollo, donde las metas se orientan a cubrir todos los sectores de la población incluyendo aspectos importantes para el desarrollo del deporte: programas deportivos dirigidos a la población más vulnerable, apoyo a las escuelas deportivas, deportistas de alto rendimiento y construcción y adecuación de parques y escenarios deportivos. De esta manera y cubriendo todos los puntos estratégicos para la buena práctica deportiva, el aprovechamiento del tiempo libre y fortaleciendo las potencialidades, es como hasta ahora han obtenido buenos resultados en la gestión deportiva.

La organización deportiva en España es una de las de mayor prestigio, aunado a grandes centros de enseñanza de educación física, deporte y recreación, además de una gran infraestructura que le confiere una coherencia estructural ideal. El deporte español ha vivido hechos importantes a lo largo de su historia, pero es a partir de 1992 con la realización de los Juegos Olímpicos de Barcelona que goza de una aceleración en su desarrollo en todos los órdenes (Garrido, 2007).

El modelo propuesto

Aplicando los aspectos básicos en que se fundamentan los modelos de gestión, se propone lo pertinente en cada uno de ellos, con el objetivo de que sirvan de cimiento para mejorar la gestión deportiva en el municipio de Quibdó. El primer elemento es la regulación y las normas asociadas, por lo que deben establecerse unas políticas de incentivo al desarrollo deportivo que permitan aumentar la motivación para su práctica. En primera medida, se debe buscar el fortalecimiento de la infraestructura deportiva, pues la que existe actualmente es deficiente, y para ello se propone gestionar proyectos de inversión para la construcción y reparación de estos escenarios.

Se propone a la Administración Municipal de Quibdó un proyecto de acuerdo “por medio del cual se crean incentivos para estudios universitarios en favor de estudiantes deportistas destacados del municipio de Quibdó”. Su objetivo es crear el programa “Becas Universitarias Deportivas”, que permita el

acceso a la educación superior en la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba” en sus diferentes áreas académicas a los jóvenes deportistas que tengan un alto rendimiento en la ejecución de sus disciplinas deportivas, mediante convenio interinstitucional al igual que con otras Universidades de Colombia y Estados Unidos, teniendo como justificación lo contemplado en la Constitución Política de Colombia (Arts. 2, 52, 45 y 67), Ley 181 de 1995 (Arts. 3, 4, 16 y 44).

Consecuente con lo anterior, la alcaldía de Quibdó debe establecer convenios con algunas agencias y universidades en otros países que ofrecen becas deportivas como las siguientes: *Athletes USA*, agencia de becas deportivas implantada en todo el mundo; la Organización IDEA, la *International College Athletic Consulting* (ICAC), firma consultora que ayuda a estudiantes-deportistas internacionales en la obtención de una beca deportiva y los asesora durante el proceso. Las becas permiten continuar con la práctica deportiva de competición mientras se obtiene un título universitario. En Colombia encontramos algunas universidades que cuentan con programas de becas como la Universidad EAN, que beneficia a una gran población de estudiantes cada semestre, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad del Rosario, la Universidad Javeriana, etc.

Se propone gestionar un proyecto de acuerdo por medio del cual se crea y reglamenta el sistema de rendimiento deportivo a través de un programa en el que se determinan los apoyos, servicios y estímulos para los deportistas del municipio de Quibdó. En este programa deben quedar establecidos los requisitos de postulación, inclusión, permanencia y retiro de los deportistas, al igual que servicios e incentivos. Por otra parte tendrá como objetivo apoyar técnica, científica y psicosocialmente a los deportistas que estén inscritos en él, ofreciéndoles condiciones adecuadas para su preparación y participación en los diferentes eventos deportivos nacionales e internacionales. Su financiación se gestionaría con recursos de cooperación internacional.

La Secretaría de Cultura y Deportes debe tener unos objetivos misionales orientados al fortalecimiento de las ligas deportivas. Estas deben definir una estructura administrativa real, efectiva, con conocimientos y/o formación y experiencia en administración, realizar un plan estratégico a largo plazo donde se defina cada uno de los siguientes ejes temáticos: marco normativo, objetivos estratégicos, misión, visión, valores institucionales, actores estratégicos, cobertura, cronograma de actividades, presupuesto y un plan de acción y, por último, contar con profesionales idóneos para la preparación de los deportistas.

Las ligas en el Chocó deben organizarse en una asociación que permita orientar acciones, acordar objetivos comunes, brindar asesoría administrativa y acompañamiento permanente; debe enfocarse hacia su gestión y fortalecimiento, una organización participativa integrada por todos los deportes y sus disciplinas, que represente los intereses de estos entes deportivos, garantizando mejora continua y la sostenibilidad de la asociación, aportando a su desarrollo, todo lo anterior sustentado en cuatro componentes fundamentales: asesoría, capacitación, gestión y liderazgo. La asesoría debe ser permanente en formulación de proyectos, temas legales, planeación estratégica y organización administrativa. Es fundamental

brindar espacios de formación y aprendizaje en temas como diseño y formulación de proyectos de inversión, requisitos para su presentación, temas tributarios y contables, estrategia gerencial y administrativa y alianzas estratégicas para la gestión de recursos. Es prioritario ejercer un liderazgo enfocado a respaldar y representar efectivamente los intereses de las ligas frente a las instituciones públicas o privadas. Este liderazgo debe hacer que la asociación sea parte activa en los debates relacionados con el deporte en el Chocó, generar alianzas estratégicas que beneficien a las ligas, ser parte activa en la formulación de los planes de desarrollo municipal y departamental en cuanto al deporte se refiere, programación de conferencias y realización de actividades de integración deportiva. Finalmente la gestión debe enfocarse en los proyectos con entidades públicas y privadas, y organización de eventos como torneos, conferencias, encuentros deportivos y otros.

La Secretaría de Deportes del Municipio de Quibdó debe establecer un sistema de gestión de calidad orientado a que el deporte en el Chocó sea un servicio que satisfaga las necesidades de recreación y práctica deportiva de la población quibdoseña, enfocado a los siguientes objetivos estratégicos: incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios; aumentar la satisfacción de los clientes; asegurar que el personal de la entidad sea competente; proveer y mantener la tecnología apropiada; aprovechar los recursos financieros y mejorar continuamente todos los procesos. Lo anterior debe estar estructurado en los siguientes procesos: estratégicos, de evaluación y de apoyo, que proponemos en el mapa de procesos de la figura 1.

Por otra parte, debe estar conformada de manera pertinente, flexible y dinámica, es decir, acorde con las necesidades y el cumplimiento de los objetivos. Por esta razón, empezaremos por proponer una estructura orgánica que se ajuste a las expectativas y el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría de Cultura y Deportes de Quibdó (figura 2).

En el municipio de Quibdó los recursos no son suficientes para la satisfacción de las necesidades deportivas, con el fin de aumentar la gestión de recursos se debe implementar las siguientes estrategias: establecer un equipo de trabajo con conocimiento y experiencia en elaboración y presentación de proyectos con la metodología MGA; establecer convenios con empresa privada tanto chocoanas como de otras partes del país; crear una asociación de deportistas profesionales del Chocó y presentación de proyectos por cooperación internacional.

Para la elaboración y formulación de los proyectos de inversión, además de contar con un equipo multidisciplinario calificado y capacitado en la metodología MGA, se debe cumplir con lo siguiente: definir el área del proyecto, si es adecuación, ampliación, construcción, mejoramiento, recuperación o reparación; establecer el tipo de proyecto o escenario que se quiere construir o adecuar y, por último, revisión y adquisición de la documentación general obligatoria, siguiendo los parámetros establecidos por Coldeportes.

Igualmente, es necesario desarrollar convenios con empresas privadas tanto locales como nacionales y presentar propuestas viables donde se sustenten los objetivos, metas, presupuesto y cofinanciación, como: Apuestas Unidas,



Figura 1 – Mapa de procesos propuesto para la Secretaría de Cultura y Deportes de Quibdó. Fuente: elaboración propia.

Mercames, Mercadiario, Confimax, Clínica Vida, Grupo Empresarial Bavaria, EPM, Éxito, Claro, Argos, etc. Las propuestas deben estar acordes con sus objetivos, descripción de las necesidades, planteamiento del problema, causas, consecuencias y antecedentes; población objetivo: incluir beneficiarios, número de escuelas de formación y afiliados por ligas, cronograma de actividades, tiempo de ejecución y metas a lograr; presupuesto, donde se describan los costos, valor solicitado y la cofinanciación, y por último la sostenibilidad del proyecto para garantizar su continuidad.

Por otra parte, es pertinente presentar proyectos por cooperación internacional, como el del gobierno de Japón, que ofrece un esquema de asistencia financiera para proyectos de desarrollo cuyo fin es satisfacer el gran número de necesidades de los países en desarrollo. Los proyectos deportivos hacen parte del área Bienestar Público, pues son de carácter comunitario, como lo exige la embajada de Japón. Su donación oscila entre 10 y 100 millones de yenes, aproximadamente entre 188,601,600 y 1,886,016,000 pesos.

Otro organismo por el que se puede gestionar proyectos es la Unión Europea, entre cuyas líneas temáticas encontramos "Paz y Estabilidad, incluido el desarrollo alternativo"; los temas básicos son: apoyo a iniciativas de paz y resolución de conflictos, mitigación de las causas generadoras de conflicto y desarrollo alternativo. Teniendo en cuenta los índices de violencia de la ciudad de Quibdó, la falta de oportunidades

y las consecuencias del conflicto armado que ha sufrido, se hace viable y además importante gestionar proyectos de desarrollo deportivo como iniciativas de paz. Una organización importante para la gestión de proyectos en la organización holandesa ORIO, que es un programa de donaciones en el que los países en vías de desarrollo obtienen apoyo en colaboración con empresas en el desarrollo, la construcción y la explotación de la infraestructura pública como agua potable, irrigación, aguas residuales, medio ambiente, energías renovables, transporte, obra civil, sanidad pública y educación, las donaciones son financiadas por el ministerio holandés para la Cooperación al Desarrollo e implementadas por Agencia NL, división NL EVD Internacional. El presupuesto anual destinado a la aprobación de proyectos es de 140 millones de euros, por lo que estos deben tener un costo mínimo de 2 millones de euros (5,000,000,000) y máximo 60 millones de euros (150,000,000,000 de pesos).

Otra forma de gestionar recursos para el fortalecimiento deportivo en el Chocó es a través de una asociación de deportistas profesionales de Chocó. Aprovechando su buena imagen y buen momento deportivo, se propone presentar proyectos a grandes empresas como Adidas, Puma, Nike y otras, siguiendo la metodología establecida para ello. A través del programa de responsabilidad social de la FIFA, se brinda apoyo a los programas *Football for Hope*, que combinan el fútbol y el desarrollo social en todo el mundo mediante financiación, equipamiento

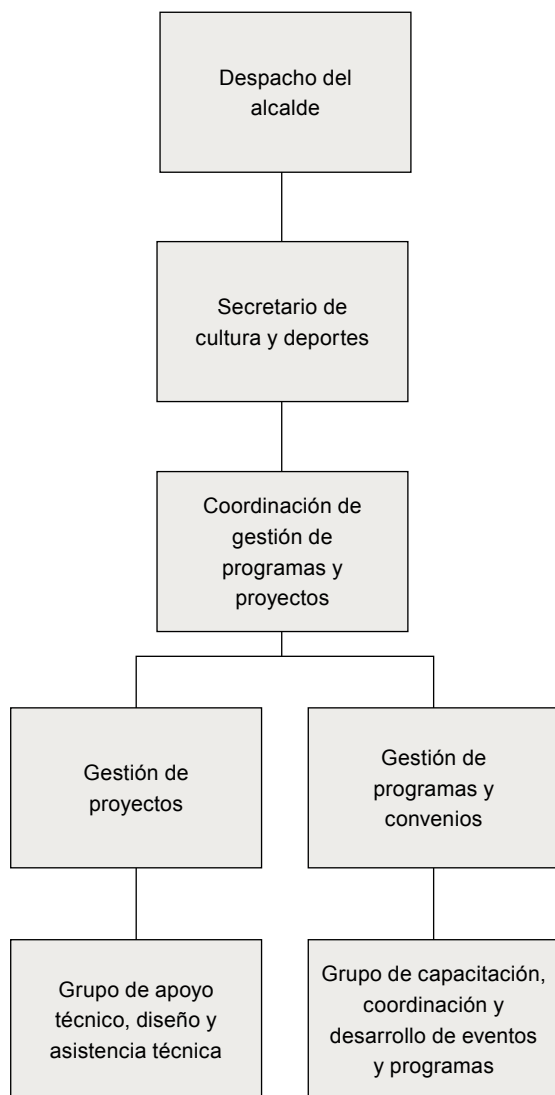


Figura 2 – Organigrama propuesto para la Secretaría de Deportes de Quibdó. Fuente: elaboración propia.

y desarrollo de proyectos que ofrecen capacitación, proyección e intercambio de conocimientos sobre temas como desarrollo curricular, redes de contactos y comunicación. Cada año, *Football for Hope* respalda muchos programas nuevos que hacen frente a desafíos sociales en el ámbito comunitario.

Para la inversión en infraestructura deportiva, y considerando que Coldeportes destina anualmente más del 90% de su presupuesto a proyectos de inversión en infraestructura, el municipio de Quibdó debe hacer énfasis en gestionar recursos para este tipo de inversión. Dado que el mayor porcentaje se destina para las sedes de los Juegos Nacionales, Paranales y otro tipo de eventos deportivos, el municipio de Quibdó y el departamento del Chocó deben sostenerse en que nuestro departamento siga siendo alternativa para la realización de los juegos nacionales, pues es una oportunidad para que el gobierno nacional invierta en infraestructura deportiva y le queden escenarios adecuados para la práctica y desarrollo deportivo.

Por otra parte, se debe realizar un inventario real de los escenarios deportivos existentes y acorde con esto enfocarse en la formulación y presentación de proyectos de infraestructura. Según los parámetros de Coldeportes y las alternativas propuestas para la gestión de recursos, se debe gestionar la construcción de los siguientes escenarios en el municipio de Quibdó: un centro especializado de alto rendimiento, dos coliseos cubiertos, un espacio público para la recreación, instalaciones recreativas, un estadio, un gimnasio, un parque temático, dos piscinas olímpicas, una pista de atletismo y tres placas polideportivas. De igual forma se hace necesaria la reparación y mejora de los siguientes escenarios: polideportivo de la normal, coliseo de boxeo, coliseo cubierto de Quibdó y la pista atlética del aeropuerto.

Finalmente, se puede concluir que en el municipio de Quibdó no existe ninguna clase de estrategias y política para el desarrollo de la actividad deportiva por la falta de planeación y dirección en este aspecto. Las condiciones no permiten que los deportistas desarrollen todo su potencial y tengan un buen desempeño, las ligas no cuentan con recursos suficientes para la preparación de los deportistas, no hay escenarios deportivos, no se gestionan proyectos ante Coldeportes y las instituciones gubernamentales, por lo que en el municipio de Quibdó no existe un modelo de gestión deportivo para su desarrollo y aprovechamiento.

Reflexión y conclusiones

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema precisando que no existe caracterización ni suficiente documentación sobre el tema. Por esta razón se tomó como referencia práctica la de Duque y Rodríguez, en la cual se define el modelo de gestión como la forma de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con su misión, visión, políticas, objetivos y metas. Este planteamiento permitió realizar un *benchmarking* entre Coldeportes y algunos institutos de deportes de los departamentos y ciudades destacados en su gestión deportiva. En este estudio se evidencia el apoyo al fortalecimiento de las ligas, de tal manera que les brindan las condiciones adecuadas para la preparación de los deportistas. Por otra parte, estos organismos se encuentran organizados en una asociación que les brinda asesoría y asistencia técnica en la parte administrativa y deportiva.

Un aspecto que destacar es la inversión realizada por Coldeportes, pues más del 90% del presupuesto se destina a proyectos de inversión, especialmente de infraestructura para eventos deportivos tanto nacionales como mundiales. Los institutos estudiados tienen consolidados mapas de procesos con la misma estructura y orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes con el fin de mejorar su gestión deportiva. Se observó que sus planes estratégicos están debidamente constituidos con programas y proyectos prioritarios, todos enmarcados dentro de unas políticas de desarrollo previstas por los entes territoriales.

En los departamentos y ciudades donde se destaca la gestión deportiva, se observó un alto grado de inversión en infraestructura deportiva, tanto en mantenimiento como en

construcción, por eso es de vital importancia que en el municipio de Quibdó se gestionen proyectos de inversión para la construcción y reparación de escenarios, capacitando a un equipo técnico para su formulación con las diferentes metodologías exigidas para su presentación.

Además de poder contar con una infraestructura adecuada para la formación y práctica deportiva, la administración municipal de Quibdó debe proponer un proyecto de acuerdo “por medio del cual se crean becas para estudios universitarios en favor de estudiantes deportistas destacados del municipio de Quibdó”, ya que como incentivo para sus deportistas, pueden lograr que ellos accedan a la educación superior. Todo lo anterior reglamentado mediante la creación y reglamentación del Sistema de Rendimiento Deportivo a través de un programa de apoyo, servicios y estímulos.

Se debe fortalecer las ligas deportivas, constituir las en una estructura administrativa real, efectiva, estructurando un plan estratégico a largo plazo, un plan de acción que contenga programas, proyectos, beneficiarios y metas orientados a las líneas estratégicas y por último contar con profesionales idóneos para la preparación de los deportistas. Consecuente con lo anterior, las ligas en el Chocó deben organizarse en una asociación de ligas que permita direccionar acciones, acordar objetivos comunes, brindar asesoría administrativa y acompañamiento permanente que vayan en beneficio del deporte en el Chocó. Es importante realizar alianzas estratégicas con entes públicos y privados que permitan financiar programas deportivos mediante convenios con empresas privadas tanto chocoanas como de otras partes del país y presentar proyectos por cooperación internacional ante diferentes embajadas, como las de Japón, Países Bajos, Suiza y otras.

Por las características físicas de los niños y jóvenes, hay una gran oportunidad para formar grandes atletas en diferentes disciplinas deportivas; la Secretaría de Deportes y Cultura de Quibdó debe orientar el tema deportivo como política de desarrollo pues, además de brindar condiciones a los deportistas, se genere empleo y el deporte se convierta en factor fundamental de convivencia y paz.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Quibdó (2008). PDMQ-Plan de Desarrollo Municipio de Quibdó 2008-2011.
- Aragon, C.P. (2006) Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. *Unisport*, 18.
- Arboleda S.R. (2009) *Globalización, Deporte y Desarrollo Local*, (1.ª ed.). Medellín, Colombia.
- Benavides, L. J. (2003). Solución de problemas y mejoramiento de los procesos. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Fermín Toro.
- Benavides, L.J. (2003). *Gestión por procesos*. Publicaciones.
- Coldeportes (2013). *Informes de Gestión Coldeportes años 2006-2013*. Descargados de <http://www.coldeportes.gov.co/index.php?idcategoria=65192> el 30 de mayo de 2013.
- Duque, E.J., y Rodríguez, C.A. (2009). Conferencia: Modelo de Gestión para la Universidad Nacional de Colombia. Mejor Gestión SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia 2009.
- Garrido, J. (2007). *Modelo organizacional inteligente para la coevolución deportiva del estado Lara desde la perspectiva de la Teoría del caos*. Caracas.
- González, A.E. (2006) *¿Es el deporte, la recreación y la educación física en Colombia, Un derecho fundamental?* Trabajo de grado. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gutiérrez, B.J.F. (1996). Administración deportiva. *Revista Educación Física y Deporte*, 18, 101.
- Gutiérrez, B.J.F. (2007). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gutiérrez, B.J.F., & Arboleda, S.R. (2004). Contexto social y marco legal del deporte. En: *Gerencia del deporte municipal*.
- Paz Parra, J.I. (2005). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. *Revista EAFIT*, 105.
- Mesa, G.R.J., y Arboleda, S.R. (2005). *Incidencia económica de los eventos deportivos*.
- Mesa, R. J. & Arboleda S. R. (2007). Aproximaciones teóricas al estudio de la relación economía y deporte. *Análisis Económico*, 22(51), 289-310.
- Mosquera, V.A. (2007). Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense. *MHSALUD: Revista en Ciencias del Movimiento Humano y Salud*, 4(2).
- Navarro, L.A.M., y Hernández R.A.R. (2005). Project management. *Revista Avanzada Científica*, 8.
- Oroz, E. (1990). *Gestión de los servicios deportivos municipales*.
- Ospina, C.H.F. (2010). *Sistematización de un modelo de empresa deportiva de fútbol: “Club Atlético boca Juniors filial Pereira”* (trabajo de grado).
- Perfil Municipio de Quibdó, Instituto Cisalva, Universidad del Valle, 2003.
- Quivy y Campenhoudt (1998). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa-Noriega.
- Sánchez, J., y Santamaría, D. (2005). Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo. *Revista Digital*, 10.
- Tobar, F. (1999) Modelos de gestión: La encrucijada de la reconversión. *Enfasis management*, 5, 6-14.
- Zapata, M.G.L, Zapata, C.G.A., y Gómez, Z.Y. (2010). Gestión y características de las ligas deportivas del Departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6.
- Zárate, S.B., y Mariño, C. (2011). Realización del Mundial Sub 20 deja importante legado a Colombia. Leído en Agosto de 2012. Disponible en <http://spanish.peopledaily.com.cn/31615/7582145.html>