

CREAR COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ÁREA
METROPOLITANA MEDIANTE LA FORMACIÓN DE GERENTES DEPORTIVOS

JULIANA MOSQUERA OVIEDO

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLIN

2013

CREAR COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ÁREA
METROPOLITANA MEDIANTE LA FORMACIÓN DE GERENTES DEPORTIVOS

JULIANA MOSQUERA OVIEDO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2013

CREAR COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ÁREA
METROPOLITANA MEDIANTE LA FORMACIÓN DE GERENTES DEPORTIVOS

JULIANA MOSQUERA OVIEDO

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Negocios Internacionales

Asesor

RODRIGO ARBOLEDA SIERRA

Licenciado en Educación Física

Especialista en Administración Deportiva

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLIN

2013

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	5
II. PREGUNTA	7
HIPÓTESIS	8
III. OBJETIVOS	8
Marco Teórico:	9
Estado del arte:	19
IV. METODOLOGÍA	34
TIPO DE ESTUDIO	34
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
V. RESULTADOS	39
Cuestionario	40
VI. CONCLUSIONES	45
VII. BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	51

I. INTRODUCCIÓN

Mediante un estudio, determinar la viabilidad para desarrollar un proyecto que cree eficiencia, eficacia y competitividad en las organizaciones del área metropolitana a partir de la formación de gerentes deportivos, que puedan adquirir mayores capacidades y competencias en gerencia, liderazgo y gestión, con una mejor administración de los recursos que se les brindan en cada una de las organizaciones.

Se busca que en Medellín y el área metropolitana la administración deportiva sea más eficiente, utilizando al máximo la estructura deportiva que se ha creado, buscando integrar a los deportistas con eventos nacionales e internacionales a realizar en la ciudad, con el objetivo de la creación de un programa para gerentes deportivos y mediante este los profesionales en el campo integren todo su conocimiento gerencial, organizando y creando mejor las actividades deportivas de la ciudad, internacionalizando el deporte y los deportistas.

“EL EQUIPO DE BALONCESTO DE ANTIOQUIA NO JUGARÍA ESTE VIERNES FRENTE A CHOCÓ POR AUSENCIA DE RECURSOS

La precaria situación económica obligó **a los directivos del club a barajar la opción de marginarse de la Copa Invitacional de Baloncesto**, decisión que se tomará en la noche de este jueves en acuerdo con los baloncestistas.

“Es una triste realidad. El equipo no tiene recursos, tenemos muchas deudas y no queremos generar polémicas. El gerente de Indeportes nos dijo que no hay plata lo que nos ha llevado a no tener con que pagarles la nómina”, explicó Hernán Darío Giraldo, técnico del sexteto paisa.

Arrieros marcha quinto en la tabla de posiciones luego de ganar seis de sus últimos ocho compromisos en el certamen. Recientemente venció al líder Guerreros de Bogotá, **al actual campeón Búkaros en Bucaramanga y los dos últimos juegos como visitante en Tunja a Patriotas.**

“Preferimos hacer un alto en el camino, pues hasta el momento sólo se cuenta con 50 millones de pesos de apoyo del Inder de Medellín y 65 millones de pesos de apoyo de Indesportes. **Con estos dineros solo se podrá sostener la nómina y la logística por el primer mes de competencias**”, detalló el boletín de prensa oficial.”

FUENTE: <http://diarioadn.co/deportes/otros-deportes/arrieros-se-retirar%C3%ADa-de-la-copa-invitalcional-por-falta-de-recursos-1.26595>

Noticias como esta, dejan en desbalance las oportunidades que tienen los deportistas para salir adelante en su lucha por conseguir mejores resultados. Las administraciones deben saber el potencial con que cuentan y conocer de qué manera administraran los recursos que tienen y cuales deben conseguir para el mejoramiento de cada una de las instituciones a la que pertenece. Administrar y gerenciar han sido las falencias que se han encontrado en los centros deportivos, donde muy pocas veces las personas que ocupan este cargo se han formado con características que los llevan a tener claro qué, cómo y cuándo realizar proyectos con metas claras para el beneficio máximo y óptimo de lo que se hace. Por lo que se busca crear un programa para gerentes deportivos en el cual los profesionales, llenen vacíos que ha dejado administraciones anteriores y busquen nuevas alternativas y mejores proyectos para el futuro de los deportistas.

Esta investigación busca promover la formación académica para que los dirigentes deportivos del área metropolitana tengan una formación para los gerentes deportivos, desde el inicio de un programa académico profesional donde la administración de los recursos sea el acto de conducir y supervisar los

reglamentos, asegurando los recursos financieros y la gestión humana sea adecuada para la operación de la organización. Según Acosta (2005) la gestión que debe operar eficazmente, maximizando los materiales, las estructuras y el tiempo para cumplir los objetivos y propósitos determinados en el plan estratégico. Con todo esto se busca posicionar aún más el deporte del área metropolitana y que este a si vez se pueda vender como una práctica trascendente para el desarrollo del país, y como una vitrina comercial nacional o internacional.

PALABRAS CLAVE: DEPORTE, GERENTES DEPORTIVOS, COMITÉ OLIMPICO, SISTEMA NACIONAL DE DEPORTE, INSTITUCIONES DEPORTIVAS, AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN, FEDERACIONES, CLUBES, LIGAS.

II. PREGUNTA.

Teniendo en cuenta los planes de desarrollo gubernamentales a nivel local y la formación de gerentes deportivos en países como Estados Unidos, Canadá o España y tomando como ejemplo el desarrollo de los programas académicos en universidades a nivel local, mediante un estudio en gerencia deportiva, ¿Se podría mejorar la estructura administrativa y el funcionamiento del sector asociado en el área metropolitana?

HIPÓTESIS.

Partiendo del desarrollo, capacidades y el potencial de los deportistas del área metropolitana, contando con un alto número de escenarios deportivos, se busca profesionalizar la administración de la actividad deportiva, que conduzca a la cualificación de las organizaciones del deporte asociados, mediante un programa de alta gerencia denominada gerentes deportivos.

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Conocer e identificar las necesidades y demandas que el sector asociado tiene en la formación de gerentes deportivos, para promover la creación de un programa académico, teniendo una mayor eficiencia y eficacia de las organizaciones deportivas, buscando estructurarlas administrativa, organizativa y financieramente, dándole una mejor orientación corporativa y gerencial, a través de un estudio que determine una mejor posibilidad de lograr estas metas.

Objetivos Específicos:

- Identificar las fortalezas y las falencias en la gestión de las organizaciones deportivas en el área metropolitana.
- Analizar el nivel de formación y conocimiento gerencial y administrativo de los gerentes con relación al sector asociado.

Marco Teórico:

El Sistema Nacional de Deporte, también conocido como la Ley del Deporte creado por la ley 181 de 1995, es “un conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos”(Sistema Nacional de Deporte, recuperado de <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=631>), peropara MESA (2010) no tiene en sus objetivos y metas la formación de gerentes deportivos capaces de administrar, liderar y organizar las instituciones deportivas para ser capaces de llevar a otro nivel el deporte en Colombia, ya que en muchas ocasiones las instituciones y gerentes encargados de regular y organizar la práctica deportiva nacional lo hacen siguiendo objetivos distintos y en Colombia los funcionarios responsables del deporte precisan un nivel de formación, donde un 23% de los funcionarios son técnicos o llegan solo a nivel de bachillerato.

La trascendencia del deporte en nuestro país y específicamente como es el caso de Medellín ha llevado a que el gobierno municipal incremente significativamente los aportes que del presupuesto de la ciudad se asignan al tema del deporte, la recreación, la actividad física y el uso del tiempo libre. Como se puede observar en el plan de desarrollo 2012 – 2015 “Medellín, un hogar para la vida”, que se divide en cinco líneasestratégicas.

Tabla 1. **Plan de desarrollo**

PLAN DE DESARROLLO				
LINEAS ESTRATEGICAS				
Ciudad que respeta, valora y protege la vida	Equidad, prioridad para la sociedad y el gobierno	Competitividad para el desarrollo económico con equidad	Territorio sostenible: ordenado, equitativo e incluyente	Legalidad, legitimidad e institucionalidad para la vida y la equidad.

Fuente: Calculo de los autores.

“Para estas cinco líneas se cuenta con un presupuesto total de \$14,123 billones, aproximadamente \$2,2 billones más que en el anterior Plan de Desarrollo (a pesos constantes de 2012).” (Plan de desarrollo, recuperado de <http://medellincomovamos.org/plan-de-desarrollo-2012-2015-medellin-un-hogar-para-la-vida-presupuesto-2012>)

La línea uno, que concentra el 19,8% de los recursos, tiene cuatro componentes, a saber:

Tabla 2. **Ciudad que respeta, valora y protege la vida**

Ciudad que respeta, valora y protege la vida			
Seguridad, convivencia, D. H y gobernabilidad	Ciudad saludable para la vida	Cultura ciudadana por la vida	Deporte y recreación

Fuente: Calculo de los autores

Para nuestro caso es de suma importancia conocer que “el deporte y la recreación representan un 14,4% de la línea y un 2,8% del total de inversión”.(Plan de desarrollo, recuperado de <http://medellincomovamos.org/plan-de-desarrollo-2012-2015-medellin-un-hogar-para-la-vida-presupuesto-2012>)

Este caso ratifica la importancia que para el sistema nacional del deporte tendría la formación de expertos en gerencia deportiva desde la oferta de programas en pregrado de esta área administrativa en las universidades que forman talento humano responsable de orientar los organismos tanto público como privado, que rigen el deporte en Colombia.

Ahora, ¿Cómo se mira el deporte a nivel nacional e internacional?, ¿Por qué es importante revisar el perfil ocupacional de los gerentes y cuál es su impacto económico, político, social, cultural y educacional? El rol del deporte en las sociedades, ha sido de gran importancia para el desarrollo de estas, como la vida de los deportistas cambia en un entorno de recreación y luego en alta competencia. El incremento de la participación puede lograr mejores organizaciones que den respuesta a la demanda, formando más profesionales con una sólida estructura educativa que atienda con eficiencia y eficacia el direccionamiento de la estructura deportiva. Según un estudio solo el 49% de funcionarios encuestados acredita un nivel de formación universitaria, el 19% son tecnólogos y solo el 16% tiene posgrado, el 16% restante tiene un nivel de formación menor según MESA (2010).

En Colombia el modelo deportivo se basa según la Ley 181 de 1995 el Sistema Nacional del Deporte que está formada como una organización piramidal a nivel nacional. En su condición el sistema nacional de deporte lo conforman instituciones públicas y privadas.

Los modelos deportivos son entonces de naturaleza privada donde se encuentra el Comité Olímpico, las Federaciones y clubes, y por otra parte están

las administraciones públicas que son de ámbito local, regional o nacional.

A nivel Nacional la institución pública que rige el deporte es COLDEPORTES, ente oficial, seguido (a nivel departamental) por los entes deportivos departamentales y finalizando con los entes deportivos municipales. Por su parte las instituciones privadas tienen como ente principal el Comité Olímpico colombiano (Federaciones Nacionales), seguidos por las ligas deportivas que son de carácter departamental y finalizando con los clubes de orden municipal.

El desarrollo de las organizaciones deportivas se han envuelto en la perspectiva de lo público y lo privado, lo primero es manejado a través del Sistema nacional del deporte a nivel nacional, departamental y municipal, y lo segundo esta manejado por el Comité Olímpico Colombiano y lo administran las Federaciones, ligas y clubes, pero a través de los años ha surgido un interrogante en saber cuál ha sido el límite entre la relación que debe manejar el modelo deportivo colombiano, y cuál es la responsabilidad de lo público frente a lo privado. La ley 181 del deporte fundamentada en el artículo 52 de la constitución política colombiana define el deporte como un derecho ciudadano e incluye la educación física en el sistema educativo. El Estado entonces por mandato de ley asigna y delega responsabilidades públicas a un privado (Federación, liga o club), entendiéndose como responsabilidades públicas, la promoción del deporte, masificación de un deporte y el rendimiento de la competitividad, esto se debe convertir como un fin social, que debe operar con una relación entre la estructura nacional del Estado, COLDEPORTES, el comité Olímpico Colombiano y las federaciones, pero la ley colombiano no estipula cuanto se le debe asignar a las federaciones, es así el campo nacional, en lo departamental esta la relación entre Entidades deportivas departamentales y las ligas pero igualmente los recursos que el EDD debe asignarles a las ligas y esto no está estipulado por ley, es entonces la pregunta de cómo se asignan los recurso, por lo que se puede manifestar que

hay un vacío en la ley y es criterio del gobernante de turno que recursos (cantidad) asignarle a cada uno de los entes. Las organizaciones colombianas tienen una marcada influencia del Estado, y estas organizaciones no han podido desarrollarse, vender y establecer servicios y dar una estructura de empresa al deporte en Colombia, además de generar un problema claro para el desarrollo de las organizaciones deportivas, causando que no exista una formación adecuada y apropiada, que garantice el buen desarrollo de los profesionales y el manejo de los recursos. Para MESA (2010) ni el Estado, ni los administradores del deporte y tampoco la academia, han sabido vender el deporte como una práctica trascendente para el desarrollo del país, como una vitrina comercial nacional o internacional.

Pero, no solo en la dependencia del Estado se ha visto el desarrollo de estas instituciones, “cabe destaca que entre 2002 y 2008 la inversión de Coldeportes como proporción del PIB fue en promedio solo un 0.02%, mientras que lo invertido por el Gobierno central en infraestructura y defensa fue, en promedio, del 1% y 3% del PIB respectivamente” dice el autor MESA (2010). Además entre 2000 y 2008 el 76% de los recursos invertidos por la entidad provenían de la Nación, y el restante de recursos propios. Dando a conocer esto se puede concluir que la mayor limitación reconocida para el desarrollo deportivo es la falta de infraestructura adecuada y la limitación de recursos en general, acompañada de un básico conocimiento de los programas de formación. Teniendo en cuenta que para CELMA (2004), la vertiginosa transformación del sector deportivo demanda profesionales competentes para dar respuesta a renovados retos.

A nivel internacional el Comité Olímpico Internacional (CIO), es la mayor autoridad del movimiento olímpico, su papel principal es promocionar el olimpismo tomado como una serie de actividades. Seguido por las Federaciones

Internacionales (FI) que en la Carta Olímpica, regla 29: “ el CIO reconoce como Federación Internacionales a organizaciones no gubernamentales que administran uno o varios deportes a nivel mundial y que incluyen organizaciones que administran los mismos deportes a nivel nacional”. Además, según MESA (2010) del Comité Internacional Olímpico y las Federaciones Internacionales, el movimiento olímpico incluye Comités Olímpicos Nacionales (CON), LOS Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO) Y Federaciones Nacionales.

El modelo europeo tiende a clasificar el deporte y sigue sus reglas mediante el Artículo 2 de la Carta europea del deporte; del Consejo Europeo que define el deporte como: “todo tipo de actividad física que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones en todos los niveles”. Europa ha tratado de mejorar su calidad de vida mediante las funciones del deporte, teniendo en cuenta las funciones educativas, de salud pública, social, cultural y lúdica.

En deporte ha sido de gran evolución para los europeos que para 1995 la corte de justicia de las comunidades europeas, declararon que el deporte como actividad profesional está sujeto a las reglas europeas sobre libertad de movimiento de trabajadores y competencia justa. Para 1997 el deporte es mencionado por primera vez en un tratado de la Unión Europea. La declaración anexada al tratado de Ámsterdam plantea lo siguiente: La conferencia enfatiza el significado social del deporte, en particular su rol de forjar identidad y reunir personas, ya en el 2003 el parlamento y Comité Europeo adopta la decisión de establecer el 2004 como año Europeo de la educación a través del deporte.

Las principales características del modelo europeo son dos principalmente:

- El sistema ascenso/descenso, que fundamenta todo su sistema a partir de clubes deportivos
- El sistema solidario, el cual busca que los equipos le ganen a su adversario mas no eliminarlo y este a su vez ha generado algunos mecanismos para propiciar relaciones de solidaridad en dos direcciones; horizontal, entre los jugadores y clubes que participan en la misma categoría y vertical, entre los distintos niveles de una federación.

Según la Comisión europea y el modelo de deporte europeo, la estructura piramidal jerárquica del modelo europeo del deporte tiene como base las federaciones y clubes, siguiendo con las federaciones deportivas regionales, y luego las nacionales, teniendo en la cima las federaciones deportivas europeas.

Para BLANCO (2006), en Francia, la ley de 16 de julio de 1984, relativa a la organización y a la promoción de las actividades físicas y deportivas, es base de todo el modelo, si bien esta ley se vio parcialmente modificada por la ley 13 de julio de 1992 en lo referente, principalmente a la estructura del deporte profesional". Según esta ley existen 4 tipos de federaciones, todas ellas susceptibles de concurrir a la misión de servicio público. Los comités regionales determinan a nivel regional la política del deporte de alto nivel y del deporte para todos. Los comités departamentales hacen una función similar, pero en un ámbito territorial más reducido. En el caso de Italia, el modelo estructural está caracterizado por la fuerte intervención del sector público en las estructuras propias del deporte (Comité olímpico y federaciones deportivas) y por una escasa normativa de la especificidad del asociacionismo deportivo. En Bélgica el deporte está organizado por las asociaciones deportivas ya sean de tipo clubes o federaciones, quedando el papel de los poderes públicos en un segundo plano y esencialmente complementario para la construcción de instalaciones o la promoción del deporte para todos. Dinamarca tiene dos leyes que son base de la

estructuración deportiva de este país. La ley de 1948 dedica al deporte de masas y la ley de 19 de diciembre de 1948 sobre el deporte de alto nivel. En relación a las federaciones debe ponerse de relieve que existen cuatro grandes organizaciones deportivas que surgieron de opciones ideológicas y políticas distintas. Todas ellas se agrupan en torno a un organismo de colaboración que tiene por objetivo representar los intereses comunes del movimiento deportivo frente a los poderes públicos, nos dice BLANCO (2006).

Otro modelo deportivo como el de Estados Unidos busca primero la formación a través de colegio, agencias o instituciones privadas especializadas, para tener una mayor fuente de deportistas de alto rendimiento y con buenas opciones para su futuro. El modelo intenta garantizar que no existan equipos económicamente muy superiores, para no crear monopolios o duopolios.

Para las organizaciones internacionales tales como la ONU el deporte es un factor que contribuye en gran medida a lograr la paz, la seguridad y la cooperación internacional. Esta institución comenzó sus relaciones con el deporte a parte de la necesidad de encontrar mecanismos eficaces para luchar contra la política de *apartheid*. Otra organización vinculada es la UNESCO creada a partir de 1945 con el objetivo de desarrollar la cooperación internacional en el campo de la educación, de las ciencias y de la cultura, incluyendo en estos el deporte, el órgano permanente en el seno de la UNESCO para el caso deportivo es el Comité Intergubernamental para la educación física y el deporte (CIGEPS), el cual tiene como funciones principales; orientar y supervisar el planeamiento y la ejecución del programa de actividades de la UNESCO en el campo de la educación física y el deporte; promover la cooperación internacional; facilitar la puesta en práctica de la Carta Internacional de la Educación Física y el deporte. Por otra parte el Fondo Internacional para el desarrollo de la educación física y el deporte (FIDEPS), gestionado por el GIGEPS, fomenta la formación teórica y práctica de los profesores e instructores, a los formadores de personal directivo en la esfera del deporte y de los animadores deportivos polivalentes. El 21 de noviembre de 1978

la Asamblea General de la UNESCO adoptó la “Carta Internacional de la Educación Física y del Deporte”, que reconocía la necesidad de impulsar estas actividades como un elemento fundamental para la educación a la que todos tenemos derecho. En el CONSEJO DE EUROPA el deporte se considera como incluido en la cultura. Dentro del órgano político existe una comisión de cultura que es la que se ocupa del deporte. No obstante el deporte se encuentra previsto también dentro del Convenio Cultural Europeo que aglutina a un mayor número de países.

En muchas ocasiones los países deben permitir la influencia del ámbito internacional para tener un buen lugar en la escena del deporte internacional. Existe entonces el Comité Olímpico Nacional el cual desarrolla y protege el Movimiento Olímpico en cada uno de los países a donde pertenece, de acuerdo con la carta Olímpica, y las Federaciones Nacionales las cuales son la fuerza matriz del deporte de cada país y sus objetivos van desde reclutar atletas u organizar grupos en equipos, hasta facilitar la formación de ligas, bajo su protección, pero dirigidas por organizaciones afiliadas. Todos estos objetivos deben tener en cuenta que el respeto de las reglas internas de una federación por sus propios miembros es la clave de su supervivencia

Según la Organización del deporte ahora el problema real con que se enfrenta el deporte actual es como mantener a nivel nacional e internacional la autoridad de sus propios órganos representativos y el principio de inviolabilidad de su administración y poderes disciplinarios en el control de todos los asuntos del deporte a través de sus procedimientos administrativos internos.

La administración deportiva ha tenido ciertas falencias que se han visto reflejadas en la poca gestión de la financiación o cofinanciación para los entes departamentales y municipales, teniendo grandes fallas en la administración y desencadenándose así una serie de dificultades para el buen funcionamiento del sistema nacional del deporte. En el área metropolitana la gestión y gerencia del

deporte no ha sido fruto de una planificación deliberada o intencional, los profesionales a cargo de las instituciones deportivas han sido en su mayoría profesionales de otras áreas distintas al deporte. Hoy en día las organizaciones deportivas están dejando en los cargos deportivos profesionales de negocios y promotores, siendo estas presiones políticas y comerciales que deterioran cada vez más el ambiente administrativo deportivo. Cargos tan importantes como gerentes de ligas o entes deportivos departamentales muchas veces han sido escogidos por intereses políticos con funcionarios de turno que con el cambio de administración, cambian constantemente de directivos, cambiando así la estructura de lo que se llevaba. La gran falta de una estructura administrativa del sistema, una política nacional que articule y oriente al sector, y la formación de los dirigentes del deporte hacen que se busquen mejores propuestas para direccionar los perfiles asociados a la gerencia y administración para la formación profesional y responsable del sistema que se quiere lograr.

Según Sr. Kurt Furgler, antiguo consejero Federal de la conferencia Helvética, *“El deporte es vida comunitaria por excelencia”* y por lo tanto se debe tener una visión global de la organización, de su estructura, sus metas y su capacidad siendo ser bien administrada, gestionada y dirigida, creando competitividad de la organización, teniendo una persona capaz de dirigir y lograr objetivos, metas y proyectos. Una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ella.

“Un prerrequisito esencial para lograr lo anteriormente dicho es la cooperación y el entendimiento en el deporte es que sus líderes tengan la capacidad adecuada para gerenciar estos cargos, por eso este trabajo busca proponer la formación de gerentes deportivos, que las personas que administren el deporte en el área metropolitana tengan claro los conocimientos administrativos, financieros, el marketing, la historia y el desarrollo que se debe tener para proyectar un futuro en el deporte aportando tanto a los deportistas como fin, y los escenarios que se tienen. Para ACOSTA (2005), con una buena gerencia la

administración del deporte será más exitosa en la medida que las funciones generales estén mejor coordinadas”.

Estado del arte:

La organización del deporte considera que “el sistema deportivo en su conjunto conforma una estructura compleja de interrelación entre sus diferentes elementos que está en un proceso permanente de cambio, por lo que su característica principal es su dinamicidad”. El talento, un objetivo de la gestión de las organizaciones deportivas, se ha convertido en una ventaja competitiva, disponer con profesionales con estas características destina a una mejor organización y unos mejores resultados. Son las personas las más importantes en una organización, y conseguir los resultados dependerá de la gestión que se haga para lograr los objetivos que se trazan. BEOTAS (2006) menciona que teniendo en cuenta una parte importante para la administración del deporte radica en la gestión pública y la gestión privada y la formación de los recursos humanos de las organizaciones públicas debe ser el primer paso para poder entender cuáles son las acciones posibles, con el fin de alcanzar la eficacia absoluta. Pero a falta de rentabilidad de las políticas deportivas existen pocos resultados.

Las buenas decisiones deben partir implantar un sistema de calidad para el futuro de la organización deportiva, este sistema de gestión basado en la calidad brindara la evolución para adaptarse a las exigencias del mercado del sector deportivo, buscando la máxima rentabilidad de las organizaciones. “El sector deportivo es versátil y está sometido a una evolución continua, por la que parece evidente que la gestión que se realice, debe ser flexible y abierta para poder adaptarse adecuadamente a los cambios que se producen”, según BEOTAS (2006). Para este mismo autor, “el deporte se ha convertido en una actividad

social con una enorme capacidad de movilización y convocatoria. Sus valores, la implantación en una cultura de ocio o su relevancia, tanto social como económica, hacen que sea un elemento importante de análisis dentro del ámbito público así como del privado”. La principal diferencia entre el sector público y privado no solo radica en el origen de sus recursos o en la forma de rentabilizar los resultados, sino también en sus finalidades. BEOTAS (2006) menciona que “por un lado las organizaciones públicas tratan de llevar a cabo objetivos marcados por una visión social, mientras que las organizaciones del sector privado lo hacen basándose en la necesidad de obtener beneficios económicos”.

Para lograr un éxito deportivo, se necesitan organizaciones ágiles que dispongan de un liderazgo eficaz, implantando estrategias corporativas a través de las personas, sabiendo que una economía de servicios, como es la del sector deportivo, exige nuevos desafíos para poder afrontar los cambios que afectan su gestión. Contando con que una organización es la suma del trabajo de su equipo en los diferentes niveles y del compromiso que tiene con sus objetivos. La paradoja es que cuando más se necesita el cambio en una organización, menos preparada y equipada esta para llevarla a cabo. Se debe tener en cuenta que las compañías que invierten en talento dentro de las organizaciones son las más rentables y las que menos rotación de personal experimentan. La creación de valor en una organización deportiva se produce a través de la calidad. No es solo liderar, es tener conocimiento de que se está liderando. Con una formación que constituye el mejor método para lograr la diferenciación de la organización deportiva de sus competidores. Según QUESADA(2020) “si se tienen en cuenta que la organización vertical, define la estructura organizativa, concreta en quien recaen las responsabilidades de ejecución, establecer las diferentes funciones a realizar, define los programas a desarrollar y cuenta con la provisión de los medios necesarios para todo ellos (económico, humanos, materiales, tecnológicos)” y además la organización horizontal define y desarrollo de los procesos, la buena

gestión y la administración de los sistemas deportivos necesitaran así líderes que tengan claro cuál es su objetivo principal en cada una de las organizaciones. Teniendo liderazgo, delegación y comunicación característicos de un director.

En el ámbito internacional encontramos que la Escuela Superior de Deportes en Colonia (Alemania) , es la institución de educación superior que se reconoce hoy en el mundo como formadora en deporte, de lo que podríamos llamar expertos en el ámbito de la gerencia y la administración deportiva, pero que en dicha institución se forman bajo la titulación de “Economía y deporte”, este es el antecedente más relevante que podríamos relacionar con el tema de un pregrado de gerencia deportiva, ya que en países como España, Estados Unidos, Francia este tipo de formación se circunscribe al ciclo de pregrados, posgrados y maestrías. La institución ya con las de 67 años, cuenta con alrededor de 20 Institutos, entre ellos el Instituto de economía y gestión deportiva, donde los estudiantes no solo se preparan a nivel físico, sino que “toman cursos de medicina deportiva, seguido de un seminario de economía del deporte”(Instituto de Deportes Economía y Gestión del deporte, recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/deporte-tiempo-libre/campus-con-espíritu-deportivo>).

En 1989 fue fundado el departamento de Economía del deporte y de la gestión deportiva en esta Escuela y “pretende hacer importantes contribuciones de la economía del deporte como disciplina académica”(Instituto de Deportes Economía y Gestión del deporte, recuperado de http://www.dshskoeln.de/static/wps/portal/oekonom_de/home/institut@wcm_portlet=pc_7_fj40ki4200g1f025b0bi9u0g55_wcm&wcm_global_context=_2fwps_2fwcm_2fconnect_2foekonom_de_2fhome_2finstitut.htm), no solo esta universidad a nivel internacional cuenta con un programa como este, igualmente la Universidad Europea ofrece la formación en gerencia deportiva, ubicada en Madrid y en 10 países del mundo, donde lo que busca es construir y contribuir al desarrollo de estos países donde se encuentra mediante la cualificación del talento humano

que pueda administrar las organizaciones deportivas. (Recuperado de <http://realmadrid.universidadeuropea.es/titulaciones/mba--masters-degree-in-sports-management>)

Desde la forma como han sido orientados los programas de profesional en deporte que han desarrollado universidades como la Universidad de Antioquia, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, la Escuela de Deporte (Cali) entre otras, la administración deportiva ha ido evolucionando pero en la mayoría de los casos sus profesionales no han ejercido esta carrera en el campo que les corresponde.

En 1968 la Universidad de Antioquia implemento el programa en Licenciatura en Educación Física. Desde 1995 aproximadamente el Politécnico colombiano Jaime Isaza Cadavid ha venido ofreciendo al público el programa de Profesional en deporte, siendo esta una de las primeras instituciones en ofrecer esta carrera. Su objetivo es formar profesionales con capacidad para atender las expectativas que el medio requiere en el campo del entrenamiento deportivo, la preparación física de deportistas, la gestión deportiva de los entes municipales, la investigación deportiva, la administración de gimnasios y clubes, y el trabajo de iniciación y formación deportiva (Politecnico Jaime Isaza Cadavid, recuperado de http://www.politecnicojic.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=319&Itemid=281). Para 1996 la Universidad de Antioquia comienza el programa de Administración deportiva, con el fin de formar profesionales con capacidad para gestionar y liderar los recursos del deporte. Las universidades no solo han tratado de formar en pregrados a profesionales en deportes, sino que han buscado la forma de especializar a estos profesionales mediante cursos que han desarrollado en Universidades como la Universidad Autónoma Latinoamericana, Universidad de Antioquia y la Escuela de Deporte entre otros.

Garantizar a las organizaciones deportivas un mejor futuro, es ayudar al progreso de un país, tener mejores y más eficientes programas para formar a

profesionales de alto nivel y rendimiento que puedan dirigir, liderar y administrar empresas deportivas, porque el deporte y el sistema que manejamos además de ser una empresa exige grandes esfuerzos para su crecimiento y consecuentemente proyección mejores deportistas.

La formación gerencial que obtengan estos nuevos gerentes deportivos a favor del deporte será un plus para el buen manejo de los recursos que se tengan en las distintas áreas del deporte y la entidad que se dirija. Los gerentes deportivos tendrán entonces una formación para que la estructura administrativa sea eficiente, controlen, aseguren, y adicionalmente potencie que los empleados a su cargo tengan las competencias y la información adecuada para gestionar lo necesario para la entidad y realizar evaluaciones donde el mayor beneficio sea para la empresa y los deportistas, utilizando y maximizando el beneficio de los escenarios con la organización de eventos nacionales e internacionales, con la capacitación del recurso humano y con la realización de programas y resultados deportivos. Las finanzas y los recursos que se deben tener a su favor para optimizar todo buscando un beneficio. El marketing deportivo una definición que empezó a ser utilizada en 1978 en el Adversiting Age, empieza a utilizar el deporte como vehículo de promoción. Según Mullin, Hardy y Sutton “el marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas”, tratando de explicar que este concepto se ha venido desarrollando cuando las grandes corporaciones utilizan el deporte como vehículo para promocionar y publicitar sus productos. Para ACOSTA (2005), los gerentes deportivos se formaran para entender que el marketing deportivo significa comprar o vender en un determinado mercado la imagen de un evento con el propósito de conseguir recursos con los que se pueda satisfacer, por un

lado, la necesidad de recursos financieros tanto para el acontecimiento mismo como para otras actividades deportivas y por otro la intención de promover una adecuada imagen del patrocinador y sus productos. Teniendo finalmente la capacidad de formular y evaluar proyectos, con el perfil adecuado de un gerente deportivo.

Para ARAGON (1992) “los gerentes deportivos, partiendo de las características del marketing deberá seleccionar y estudiar bien los gustos de un grupo de personas, ofreciéndoles un servicio deportivo más adecuados para ellos, con el objetivo final de satisfacer estos gustos, teniendo en cuenta que cuanto más satisfecho quede el cliente, más seguridad tendrá de mantenerlo durante un largo periodo”.

Para DRUCKER(2006), “hoy los negocios crecen en virtud de alianzas”. Y para tener un buen desarrollo de estas es necesario tener el conocimiento, del campo en que se desenvuelven estas competencias, alianzas deportivas, en negociaciones de escenarios, intercambio de deportistas, mostrar mucho más el potencial que tiene la región para garantizar el buen uso que se le puede dar a los acuerdos que se hagan con otras regiones, y países. Por ellos es necesario tener buena información ya que esta está reemplazando a la autoridad, combinando la tecnología con los procesos que se desarrollan, al igual que los mercados y las estructuras, la tecnología está cambiando rápidamente, con lo que los gerentes deben convertir las administraciones deportivas en organizaciones modernas, que en Colombia actualmente no existen ya que se tiene un nivel bajo en termino de estructura empresarial y carecen de elementos tales como una buena planeación estratégica clara que defina su rumbo, no tener un sistema de información en la que tome decisiones acertadas, las organizaciones deportivas no funcionan como un equipo gerencial, sino que tradicionalmente operan desde un régimen presidencial, contando con un talento humano sin la suficiente formación para dinamizar las estrategias que den garantías para la organización y se debe tener perceptibilidad para un importante análisis. DRUCKER (2006) menciona que,

“ahora las compañías pequeñas son las que crean la mayoría de los nuevos empleos y son tan seguras como las grandes, teniendo en cuenta que ya no se dirigen fuerzas de trabajo, ahora se dirigen individuos”.

Para organizar la manera de hacer el trabajo hay que empezar con el oficio específico, luego con el insumo de información, y finalmente, con las relaciones humanas necesarias para realizar ese trabajo. El énfasis actual en reingeniería significa esencialmente cambiar una organización, pasar del flujo de cosas al flujo de información, según DRUCKERE (2006).

Ahora que la información está ocupando el lugar del capital como fuerza motriz de las organizaciones en todo el mundo, es muy fácil confundir datos con conocimiento y tecnología informática con información.

El conocimiento es poder, y por eso en el pasado los que lo tenían trataban de mantenerlo secreto. Para DRUCKER (2006) “En el postcapitalismo el poder proviene de transmitir información para hacerla productiva, no de esconderla”. Es hora de actuar con eficiencia y eficacia en todos los aspectos que den mejores garantías en el ordenamiento de las organizaciones deportiva. Ahora bien ante el incremento de la demanda frente a las prácticas deportivas en los diferentes grupos poblacionales es necesario contar con más profesionales que sepan administrar y gerenciar los recursos, y exigir una mayor utilización de los escenarios y una proliferación de eventos; el experto en Gerencia Deportiva deberá atender a una alta formación profesional que le permitirá dar respuestas en términos de calidad y racionalidad ante esta nueva condición del deporte en la sociedad contemporánea. Pero se necesitan crear nuevas o mejores organizaciones productivas donde es preciso cambiar el poder por la responsabilidad, para que todo esto se dé con mejores resultados hay que incorporar en la teoría del negocio la habilidad misma de cambiar, MENCIONA Drucker (2006). Y para lograr esto se debe atender al nuevo concepto del

emprendimiento como una forma de implementar mediante la innovación en las prácticas deportivas en los escenarios y en la oferta de servicios una teoría de negocios fundamentada en la independencia y en la autonomía financiera dado que el deporte como un servicio no ha contado con un acertado posicionamiento en términos de su impacto económico. El entorno de la administración deportiva muestra que hay que mejorar o actualizar fortalezas existentes, planeando para la incertidumbre, y creando planes de acción, para resolver problemas y contener algunos daños que se puedan ocasionar en el mal manejo de los recursos, dando así una oportunidad para producir resultados y crecimiento, teniendo en cuenta que los países desarrollados se están moviendo rápidamente hacia una sociedad de redes, con respecto a la relaciones entre la organización y los individuos que trabajan para ella, y con respecto a las relaciones entre las diversas organizaciones, esto con el fin de tener una mejorar continua. Ahora, la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de toda organización, sea o no sea de negocios, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común, contribuyendo así la necesidad de trabajar en equipo para que se cumplan los objetivos y las metas trazadas.

Con todo este conocimiento se podrían convertir falencias como; desconocimiento de la normatividad, la falta de profundidad en la teoría y aplicación de las administraciones , desarticulación entre la administración pública y privada en el campo deportivo, no continuidad en los procesos, en oportunidades y fortalezas para crear un talento humano altamente calificado sobre componentes esenciales que den una formación profesional específica en el área un reconocimiento del y en el sector y una amplia capacidad gerencial.

El fracaso de las organizaciones deportivas muchas veces se ha visto por la falta de competencias académico profesionales que tienen gerentes y directivos, patrocinadas y promovidas por programas académicos que han sido desarrollados

solo pensando en el beneficio económico, por la cual juntan personas con conocimientos aislados en economía, marketing y contabilidad, ajustan estos programas para cualquier actividad y no siendo esto lo más graven, los profesionales en esta área salen a manejar empresas deportivas, como cualquier otra organización, utilizando siempre recursos públicos, dándoles un mal manejo y desorientando el foco de la organización a beneficios e interés políticos.

Con un nuevo, mejorado e innovando programa académico los nuevos gerentes deportivos deben organizarse para el cambio constante, como función del conocimiento, utilizando herramientas, productos y procesos, sobre el diseño del trabajo, sobre el conocimiento mismo para generar nuevas y mejores oportunidades a la demandan de la organización deportiva, menciona DRUCKER (2006).

La mejora continua debe ser uno de los objetivos principales en todas las organizaciones ahora el objetivo del kaizen es mejorar un producto o servicio de manera que a la vuelta de dos o tres años se conviertan en productos o servicios verdaderamente distintos, y se puede aplicar a las organizaciones deportivas atendiendo la dinámica propia del deporte, la administración deportiva debe dar una respuesta permanente a esos avances continuos y modificaciones que presentan este tipo de prácticas, manejando nuevas tendencias.

Todo esto no sería posible sin contar con una cultura deportiva que es la que finalmente trasciende en una comunidad pero muchas veces cuando el poder no tiene el contrapeso de la responsabilidad se convierte en tiranía, y en el deporte la crea el autoritarismo bajo la implementación de estrategias administrativas o gerenciales verticales, que imposibilitan la participación colectiva en la toma de

decisiones de estas organizaciones. No se debe olvidar que “una organización es una herramienta y como todas las herramientas cuando más especializada sea mayor su capacidad de realizar una tarea específica, y las organizaciones se definen por sus tareas” según DRUCKER (2006), y que a diferencia de las comunidades, las sociedades o las familias las organizaciones se diseñan deliberadamente y siempre son especificadas, la organización siempre está compitiendo por su recurso más indispensable: las personas calificadas y de conocimiento y que para que la organización pueda dar rendimiento, hay que organizarla como equipo.

El propósito de una organización moderna no es mandar, es inspirar y esta debe ser también el propósito de un gerentes deportivos y para que la administración deportiva pueda cumplir con esto se debe abordar desde las teorías contemporáneas de la administración, las cuales están orientada a; un nuevo concepto de la gestión del conocimiento, innovación permanente, utilización racional de las nuevas tecnologías, fundamentada en la aplicación de las redes sociales, como un factor determinante de la comunicación y la información, excelencia en la prestación de servicios e inteligencia para la adquisición de recursos. La innovación que deben manejar las administraciones deportivas para tener un mejor manejo de estas es la reingeniería de las estructuras que hoy orientan a las organizaciones deportivas y esto implicaría los siguientes componentes desde el punto de vista de la innovación tecnológica:

Software que apliquen información debidamente sistematizada y actualizada en torno a los componentes de un sistema deportivo, es decir, los usuarios o deportistas, los escenarios, la implementación las actividades, los horarios, y el recurso humano que orientan estos programas.

Otro elemento importantes en la administración deportiva nos refiere a una coherente articulación entre los componentes públicos y privados de un sistema deportivo.

Igualmente como un proceso innovador en la administración deportiva deben aparecer los procesos de gestión de calidad los cuales posibilitaran eficiencia eficacia y racionalidad en la prestación del servicio que hoy es una gran limitante de nuestras organizaciones deportivas.

La innovación hace referencia a que las organizaciones deportivas sujetas a modelos de las administraciones deportivas deberían consolidar modelos de gestión que identifiquen y le den identidad a dichas organizaciones y la innovación deliberada implicaría que hoy quienes estén al frente de las organizaciones deportivas deben ser gerentes o administradores con fundamentos en la gestión de conocimiento y los cuales deben incorporarse en todos los procesos y procedimientos de la organización. Implica además que la organización debe prepararse para abandonar todo lo que tradicionalmente ha hecho

Una buena estructura garantiza una toma de decisiones más rápidamente, teniendo como referentes la ejecución de estas, el mercado a las cuales van dirigidas y la tecnología que se utiliza para dar complemento, la innovación debe ir más de la mano con estos procesos para ser una herramienta que se utilice y brinde nuevas y mejores oportunidades. Los gerentes nunca deben ver aisladamente una apropiación proyectada sino que deben elegir los proyectos que muestren la mejor razón entre oportunidad y riesgo, para dar garantía a que se esté cumpliendo lo que se proyectó y se dé cumplimiento a las metas. El capitán (gerente) es solo uno de los recursos claves de una organización, y ciertamente no es el más escaso. El recurso más escaso en cualquier organización son las

personas capaces. Para DRUCKER (2006), “las organizaciones que están surgiendo hoy se diseñan en torno a una armazón: información, tanto en el nuevo sistema integrado de la organización como su articulación”. Y todo parte de la base de tener en cuenta la misión de la organización, conociendo que una misión bien enfocada y común mantendrá unida a la organización y le permitirá producir. Si carece de esa misión, la organización pronto perderá prestigio y por tanto su capacidad de atraer a las personas que necesita para dar rendimiento, según DRUCKER (2006). INDER Medellín, concentra su misión en: “Contribuir a la formación de la cultura ciudadana y a la convivencia en el municipio de Medellín, garantizando el aprovechamiento del tiempo libre, mediante prácticas deportivas y recreativas en espacios seguros y adecuados...” (INDER MEDELLIN, recuperado de <http://www.inder.gov.co/index.php/Informacion-General/Mision-y-vision/>). La ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE tiene como misión, “Contribuir en la consolidación del proyecto de nación a través del deporte, en los ámbitos de la educación, la salud y la cultura, orientando procesos de formación humanista, científica y tecnológica, pertinentes con la transformación de la sociedad, (ESCUELA NACIONAL DE DEPORTE, recuperado de http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_3346.pdf) .”Coldeportes tiene como misión: “Liderar, formular, dirigir y coordinar la política pública del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y la actividad física y ejercer la inspección vigilancia y control del Sistema Nacional del Deporte, con criterio de inclusión y equidad social contribuyendo con la convivencia y paz de los colombianos.” (COLDEPORTES, recuperado de <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6300>)

Para GOMEZ (2005), “el deporte y la actividad física se han convertido en un indicativo del modo en que está evolucionando la sociedad” y este a la vez cumple varias funciones, como son, una función educativa, una función formativa, una función de rendimiento y una función social como un componente vital en la integración de todos los elementos que hoy determinan al deporte como la manifestación cultural más significativa de la sociedad contemporánea es decir el

deporte ha logrado alcanzar la dimensión de atender el conflicto social con solidas propuestas integradoras de las comunidades afectadas por este flagelo mundial. La figura de un deportista de alto rendimiento se convierte en un referente social importante para aquellas comunidades donde los jóvenes están considerados como una población vulnerable como es el caso de Colombia, donde la población está acostumbrada a una serie de eventos como el conflicto armado, reclutando a menores inculcándolos en el ámbito delincencial en esta medida los deportistas colombianos que han logrado éxito en el exterior son un ejemplo que atrae y convoca a estos jóvenes hacia prácticas deportivas sanas y constructivas en la formación del futuro ciudadano, los gerentes deportivos deben mirar el entorno en los cuales van a desarrollar sus prácticas como profesionales porque no solo la contabilidad y el marketing hacen parte de una organización el componente humano como factor principal será el que decida hacia donde se mueve esta compañía.

También se debe tener en cuenta que es indudable que en el mundo globalizado y a través de los medios de comunicación y las TIC's el deporte ha roto todas las fronteras ya que estos nuevos instrumentos permiten un fácil acceso de los espectadores a los diferentes eventos que en el mundo se realizan a diario. En esta medida el gerentes deportivos debe tener la suficiente información y conocimiento para que su organización pueda atender las demandas que hoy el mundo globalizado y la difusión de las prácticas deportivas exigen esto en la medida que los nuevos practicantes de la administración deportiva están a la espera de que estas organizaciones satisfagan con calidad y eficiencia los servicios que ofrecen, generando una riqueza, para brindar mayor rendimiento, los cuales podemos proyectar desde dos perspectivas, las implicaciones sociales de los resultados de un deportista y como estos aportan al desarrollo local, el origen de donde proviene el deportista, y el desarrollo nacional e internacional en el sentido de la imagen que del país difunde este personaje con sus logros

deportivos. Desde el punto de vista económico un deportista de rendimiento tiene la posibilidad de mejorar en términos financieros no solo su estatus económico, sino el de su entorno en la medida que siendo un referente de esta práctica deportiva esta rápidamente sufre cambios y movimientos poblacionales masificando dicha práctica lo que a su vez genera o produce un efecto en el mercado de esa localidad. Con base en esa imagen y estructurando mejor las organizaciones posibilitarían que los resultados económicos y sociales de esta figura sean mucho más rentable social y económicamente

Drucker en su libro, Su visión sobre: La administración. La organización basada en la información. La economía. La sociedad, plantea que “ a las compañías les pagan por crear riquezas, no por controlar costos” que tan cierto es para el deporte y como es la creación de riquezas de los gerentes” y se puede decir que esta premisa es válida para las organizaciones deportivas públicas que deben generar riquezas sociales, en las administraciones privadas si bien es necesario cuidar los costos este no es el elemento determinante ya que el propósito central de estas administraciones es el de ofrecer un buen servicio.

En definitiva, este trabajo de grado busca promover la creación de un programa de pregrado, utilizando la infraestructura ya existente en la ciudad para formar la dirigencia deportiva al más alto nivel gerencial. Se buscará ofertar el programa a nivel internacional, para la interrelación de los nuevos profesionales con experiencias de otros lugares y así hacer más amplio el conocimiento que adquieran.

Para ARAGON (1992) “considerando que los gerentes deportivos deben conseguir buenos resultados a través del control, y la dirección deportiva,

definiendo que tipos de controles van a utilizar, en donde se valore cuantitativa y cualitativamente los resultados que se obtengan día a día en los programas o campañas deportivas que se están realizando”.

IV. METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

Se entrevistarán personajes claves tales como, el presidente de la Asociación de ligas deportivas de Antioquia (FEDELIAN), el presidente de ACORD (Asociación colombiana de periodistas deportivos) y los responsables del Ente Deportivo Municipal y del Ente Deportivo Departamental.

Se realizará un estudio cuantitativo que busca identificar la demanda de formación de profesionales en Gerencia Deportiva para el sector del deporte asociado en la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia, utilizando el método de investigación descriptiva.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber según NAMAUFOROOSH (2005) “quien, donde, cuando cómo y porqué del sujeto del estudio, mediante la información obtenida en un estudio descriptivo que explica a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. La investigación descriptiva se vale de técnicas estadísticas descriptivas para observar, organizar, concentrar, visualizar, comparar y presentar los datos”.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se desarrollará el proceso en Ligas, donde la encuesta busca identificar cuál es la demanda y cuáles son las necesidades que las organizaciones del deporte asociado tienen frente a la formación del talento humano que dirige y orienta.

A las personas claves del deporte asociado se les aplicará una entrevista que identifique el interés o la necesidad frente a la formación de profesionales especializados en Gerencia Deportiva y el efecto que este tendría en dichas instituciones. Contando con la participación de Fedelian que es la Asociación de Ligas Deportivas de Antioquia, entidad privada sin ánimo de lucro que agrupa a los

jerarcas paisas, y es su vocera y representante ante los estamentos oficiales. Tanto de carácter municipal como departamental y nacional, entre otros. (FEDELIAN, recuperado de <http://www.fedelian.com/index.php/fedelian/quienes-somos>)

POBLACIÓN

Ligas: 42

N=42

Se entrevistarán

EDD: Gerente Mauricio Mosquera Indesporte

EDM: Director David Mora Inder Medellín

Presidente Fedelian: Julio Vélez Trujillo

Presidente Acord (Asociación colombiana de de periodistas deportivos) Anselmo Quiroz

Muestra intencionada dado que las ligas están clasificadas en A, B y C, esto de acuerdo a sus niveles de desarrollo y estructura administrativa, a los resultados deportivos, y a la cobertura de sus programas.

En esa medida se seleccionaron ligas representativas de los 3 niveles discriminados así:

Ligas Categoría A:

- Natación
- Tenis de campo
- Fútbol
- Ciclismo
- Patinaje
- Ecuestres

Ligas Categoría B

- Atletismo
- Baloncesto
- Voleibol
- Tenis de mesa
- Pesas
- Gimnasia
- Bolos
- Canotaje
- Hapkido
- Judo
- Taekwondo
- Arquería
- Ajedrez
- Rugby

Ligas Categoría C

- Lucha
- Boxeo
- Softball
- Beisbol
- Balonmano
- Esgrima
- Fútbol de salón
- Subacuática

Tabla 3. **Resumen de la muestra.**

Población	N	%	muestra
Ligas	42	84%	28
Personas	8	16%	5
Total	50	100%	33
Muestra	33		

FUENTE: Calculo de los autores

Tabla 4. **Plan de análisis**

OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTAS	CATEGORIAS/ VARIABLES	INSTRUMENTOS	GRUPO POBLACIONAL
Identificar las fortalezas y falencias en la gestión de las organizaciones deportivas en el área metropolitana.	¿Cuáles son las fortalezas y falencias en la gestión de las organizaciones deportivas en el área metropolitana?	Perfil del dirigente de la organización. Necesidades administrativas. Características administrativas de la organización deportiva.	Entrevista Encuesta	Gerentes, directores ejecutivos o representantes legales
• Analizar el	¿Cuál es el nivel de formación	Funciones	Entrevista Encuesta	Gerentes, directores

<p>nivel de formación y conocimiento gerencial y administrativo de los gerentes con relación al sector asociado.</p>	<p>gerencial y administrativo de los responsables de liderar estas instituciones?</p>	<p>administrativa o técnico-deportivo. Competencias. Nivel de formación</p>		<p>ejecutivos o representantes legales</p>
--	---	---	--	--

FUENTE: Calculo de los autores

V. RESULTADOS

Tabla 5. Entrevista

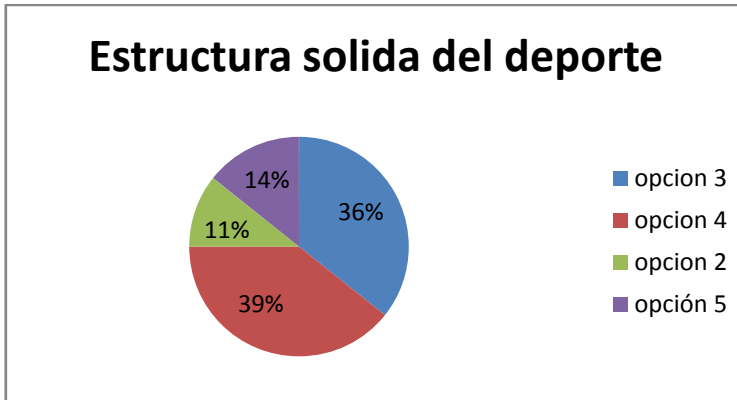
TEMATICAS		INDERPORTES	INDER MEDELLIN	FEDELIAN	ACORD
		Mauricio Mosquera	David Mora	Julio Vélez	Anselmo Quiroz
ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	Necesidad de hacer cambios estructurales				
	Desarticulación de las organizaciones del sector asociado				
	Politización del deporte				
	Falta de tecnificación				
FORMACION DEL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	Bajo nivel gerencial				
	Profesionalización de los administradores				
	Política de formación				
CAPACIDAD DE GESTION DE LOS GERENTES EN LAS ADMINISTRACIONES DEPORTIVAS	Problemas administrativos				
	Alto nivel gerencial/administrativo				
NECESIDAD DE FORMAR ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEPORTIVA	Profesionales en el deporte ejerciendo un cargo administrativo				
	Satisfacción gerencial				
	Apoyo del sector asociado				
BAJA OFERTA DE LAS UNIVERSIDADES	Que se garantice que los profesionales en deporte trabajen en el sector				
	Oferta de programas				
DESARTICULACION DEL SECTOR EDUCACION Y SECTOR DEPORTIVO	Relación sector deportivo/educativo				

FUENTE: Calculo de los autores

Cuestionario

Para este instrumento la calificación fue de 1 a 5, siendo 1 el menos y 5 de mayor calificación.

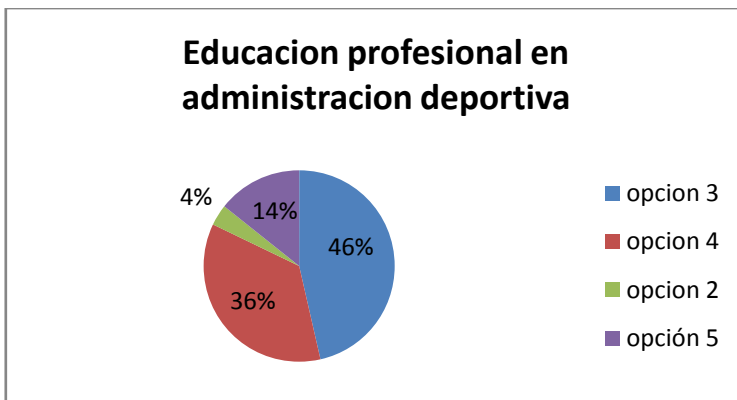
Gráfico 1. Estructura sólida de la administración deportiva



FUENTE: Calculo de los autores

Según la gráfica y a pesar de que los dirigentes deportivos manifiestan que hay una estructura sólida del deporte esta no se ve reflejada en la misma ya que los porcentajes de no estructuración son igualmente significativos.

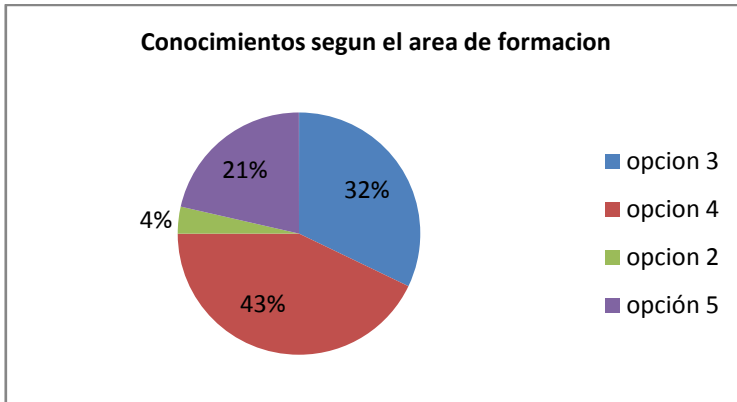
Gráfico 2. Nivel de educación profesional en administración deportiva



FUENTE: Calculo de los autores

Si bien se evidencia esbozos de formación profesional de algunos dirigentes deportivos, el tema referente al nivel de educación en administración deportiva es aun deficiente.

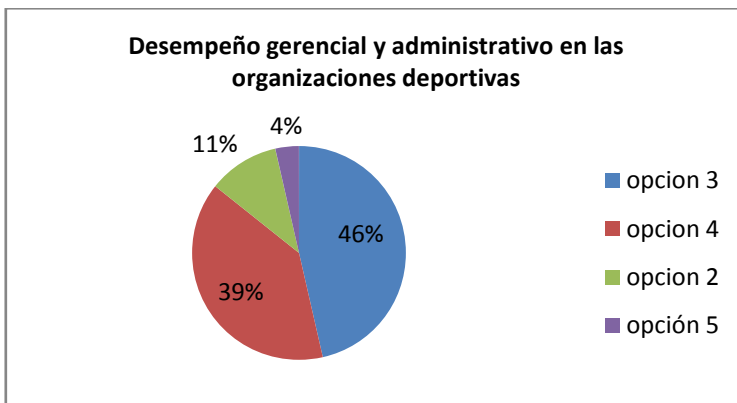
Gráfico 3. **Conocimiento**



FUENTE: Calculo de los autores

Este resultado arroja un criterio de los dirigentes deportivos en el cual ellos, consideran que los conocimientos con los cuales hoy atienden a estas organizaciones, son suficientes, si bien los porcentajes pueden manifestar una tendencia no muy cercana a esta apreciación.

Gráfico 4. **Desempeño gerencial**



FUENTE: Calculo de los autores

La grafica nos referencia que si bien el desempeño gerencial es alto en un porcentaje del 39% pero de las ligas categoría A, ya que las otras cifras demuestran un desempeño medio tendiendo a bajo.

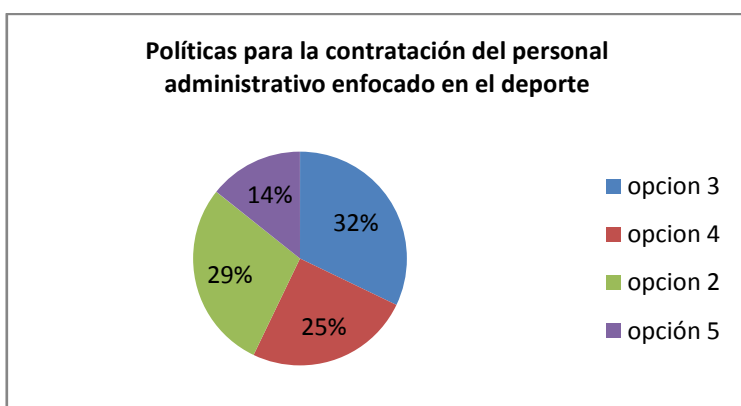
Gráfico 5. **Capacitaciones**



FUENTE: Calculo de los autores

La anterior grafica ilustra la deficiencia de los procesos de cualificación de la dirigencia deportiva antioqueña en el tema referido a la administración deportiva.

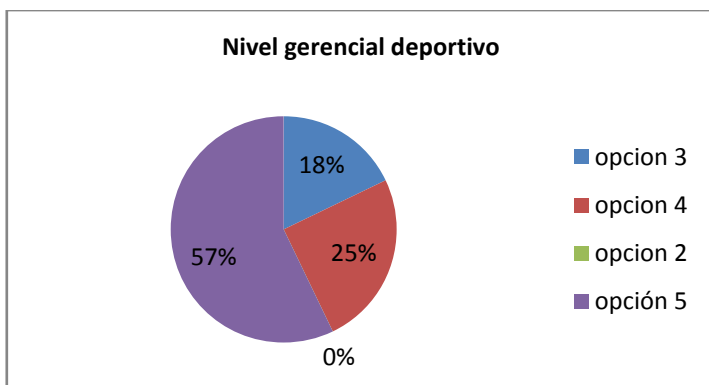
Gráfico 6. **Políticas**



FUENTE: Calculo de los autores

Corroborando la anterior grafica en el caso de las políticas para contratar un talento humano con niveles de calificación en el área gerencial, existen vacíos en la aplicación de dichas políticas.

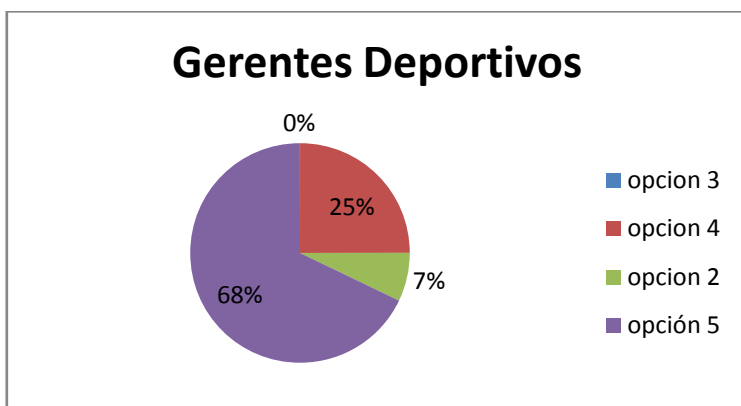
Gráfico 7. **Cambios**



FUENTE: Calculo de los autores

Con respecto a los porcentajes anteriores, hay una aceptación por parte de la actual dirigencia deportiva en las ligas antioqueñas de atender a procesos de formación en gerentes deportivos, hacer cambios en la formación superior para garantizar un nivel gerencial más apropiado.

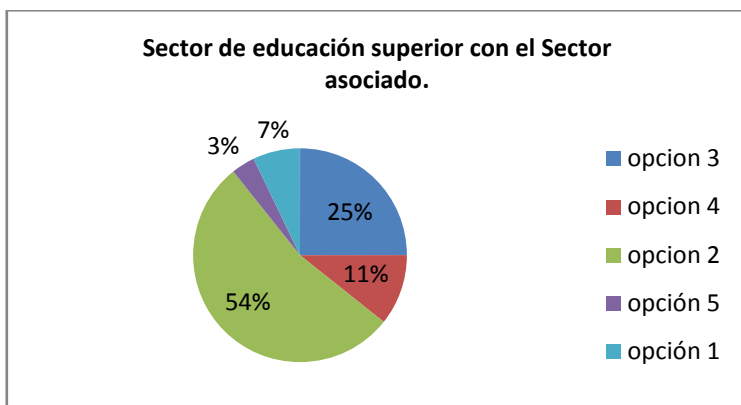
Gráfico 8. **Formación en pregrado**



FUENTE: Calculo de los autores

El 68% de los encuestados valida la importancia de la existencia de un pregrado en gerentes deportivos, con el propósito de quienes accedan a este grupo de dirigentes, tengan esta formación específica para mejorar el nivel de formación.

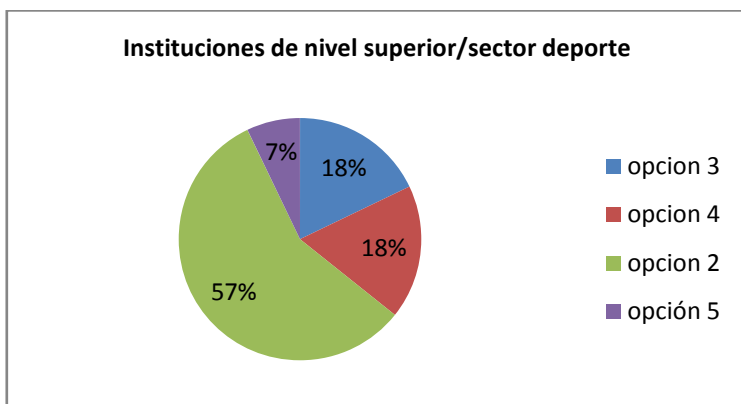
Gráfico 9. Relación y articulación



FUENTE: Calculo de los autores

El 54% de los encuestados ratifica la desarticulación existente entre dos organismos vitales del deporte como son el sector asociado y las instituciones de nivel superior que forman profesionales en este ámbito.

Gráfico 10. Investigación



FUENTE: Calculo de los autores

La grafica expresa el bajo nivel de investigación que hoy se realiza en el sector deportivo, y la poca influencia de las instituciones de nivel superior en este campo del conocimiento.

VI. CONCLUSIONES

David Mora, gerente de Inder, con su experiencia como Administrador de Negocios, considera que las falencias de la administración y la gerencia deportiva radican más en lo deportivo, para el no solo se debe tener una formación administrativa y gerencial, sino tener un complemento en el deporte y la recreación para atender algún cargo en el área deportiva para lograr un desempeño más adecuado.

“Los técnicos deben estar en los cargos de apoyo, de coordinación, y de formación de los deportistas, todo esto para lograr una buena o una mala administración” argumenta el señor Mora.

En cuanto a la estructura del deporte el gerente de Inder dice que las organizaciones pueden ser mejores, ya que muchas están bien en el área deportiva pero les falta mucho en el área administrativa y gerencial.

Lo que quiere lograr para este periodo el señor David Mora es garantizar y poner un sello para que la administración del Inder tenga una dirección y una administración gerencial de mejor calidad, trayendo toda su experiencia del sector privado e impregnarlo al sector público, cambiar cosas que han sido empíricas, haciendo procesos y planeación para entregar un instituto en unas condiciones distintas que con las que empezó, concomiendo un poco más el sistema y llevando a cabo más planes de capacitación.

Por último, considera que la formación en pregrado para gerentes deportivos, para instituciones como el Inder, sería muy productivo, pero también cree que el arte de administrar se lo da a cada persona la experiencia y que se deben tener bases para saber hacerlo.

En una segunda entrevista con el señor Anselmo Quiroz, comunicador social y periodista, presidente de ACORD Antioquia, sustenta que las falencias de la administración y la gerencia deportiva están en la capacitación, cree que en Colombia existe una sólida estructura por parte del Comité Olímpico, y Coldeportes, pero que a nivel de ligas, federaciones y clubes no existe definida una estructura pública o privada que garantice una buena estructura de estas ya que en muchas ocasiones el manejo de estas instituciones depende de la buena fe de sus dirigentes, y son entidades que están a expensas de los dirigentes de turno. Para el señor Anselmo una buena oportunidad para tener una sólida estructura es que las ligas creen escuelas y así poder generar buenos recursos, de la mano de buenos y capacitados dirigentes.

Los cambios que debe tener la formación en profesionales en deporte, es que para la actualidad se necesitan carreras completas, que no sean solo cursos, se debe realizar una carrera de administración deportiva con posgrado, asegura el presidente de ACORD Antioquia.

En la mayoría de las ocasiones los profesionales en deporte están encaminados hacer la parte técnica, y hay que crear profesionales enfocados en la parte administrativa, de marketing, finanzas, etc. relacionadas con el deporte

Para lograr este gran objetivos se debe conocer más a fondo las necesidades de los deportistas, ser capaces de invertir capital en lo que se tiene, ya que el deporte es para invertir a diferencia de muchas empresas que se crean para generar dinero.

Para finalizar el señor Anselmo cree que en el deporte asociado hay gente muy buena, y por eso existen tantas victorias, especialmente en Antioquia, pero estas personas necesitan más capacitaciones para así responsabilizarse de los trabajos que se tienen, ya que trabajar con la juventud es una responsabilidad muy grande, y que todo esto se logra formando nuestro cuerpo para desarrollar un trabajo más profundo mediante la educación física y la recreación.

Por otra parte el señor Julio Vélez, presidente de FEDELIAN considera que las falencias deportivas se encuentran en el orden estructural de las organizaciones, ya que el tema de las infraestructuras es muy débil y la administración tiene pocas potencialidades, ya que muchas veces entidades sin ánimo de lucro y de derecho privado dependen de la ayuda del sector oficial y los cargos son ad honorem, y los responsables de ocupar estos lugares permanecen ahí en lo que les queda de tiempo, sin tener una estructura organizada, sin poder mirar el deporte como una empresa.

Para remediar un poco estas falencias se debe tener una tendencia que profesionalice la dirigencia deportiva resalta el señor Vélez, saliendo también a gestionar con el sector privado, vinculando las empresas de este sector, haciendo mercadeo, para vender el deporte como una marca y realizando programas de formación deportiva.

Argumenta que para convertir esas falencias en oportunidades es necesario actualizar el estatuto del deporte, modernizar la ley del deporte para reformar el tema de la estructura deportiva y que estas sean verdaderas empresas del deporte. Se necesita entonces más capacitaciones en gerencia deportiva y más especializaciones en el tema.

Existe una problemática en la articulación del sector deporte, gobierno y el tema de la academia y eso en muchas ocasiones es lo que no ha dejado progresar el sector.

Fedelian como gremio está tratando de crear empresas del deporte y tratar de establecer sistemas de gerencia deportivas para las ligas y así mejorar la infraestructura para capacitar, emprender y ejecutar nuevos programas.

Por último el señor Mauricio Mosquera, comunicador social y gerente de Indeportes Antioquia, Ente deportivo Departamental, cree que las falencias en la administración deportiva es la ausencia y carencia en la gestión comercial de los

servicios por ser un sector muy asistencial y el deporte aun no vende, el tema de la relación con entes deportivos como ligas, que se maneja solo a través de los recursos, sin una planeación a largo plazo, y no existe mucha profesionalización de las personas en el deporte, es por eso que hoy en día falta mucha formación.

“No existe una sólida estructura, ni las estatales ni las públicas, las estatales tiene una estructura por el Estado pero por el tema político las hace tener una rotación en la dirigencia, en el caso de las ligas tienen ciclos buenos y ciclos malos pero no tienen una estructura que soporte eso”, dice el gerente de Indeportes.

Hoy en día el nivel de educación en la administración deportiva necesita una formación específica para lograr encontrar los perfiles objetivos en una empresa y en este caso para el deporte, que busca concentrarse aún más en el mercadeo deportivo, no solo entender el deporte como un objeto de caridad por parte del Estado o de apoyo, sino como un ente estructural.

Una de las formas para convertir esas falencias en oportunidades es conociendo las experiencias exitosas y no exitosas de otros países, para el desarrollo y la formación de los jóvenes, empezando a entender el tema del deporte escolar en todo el mundo. También las capacitaciones son urgentes y necesarias, no solo en los temas técnicos y deportivos sino en temas generales para que se sientan en un mundo privado deportivo, no que el deporte es un favor o tiempo libre, sino coinvirtiendolo el deporte en un buen negocio.

“El nivel de educación deportivo por fuera del Estado, tiene grandes picos con competencias, pero con un centro estructural muy débil, ya que se necesita un mayor nivel de exigencia”

Ahora los nuevos talentos vienen rejuveneciendo las dirigencias, ya que se necesita formar mejor los deportistas en sentidos integrales, para que estos sean un referente para la sociedad.

La capacitación a través de los público se debe hacer para entender más la responsabilidad de los dineros que maneja el sector, el desarrollo humano para

que el funcionamiento público crezca a un nivel mucho más profesional, y tener más conocimiento de los perfiles que busca la organización estando en ella.

Los cambios que debe tener la formación de profesionales en deporte son tener un mayor manejo del mercadeo, el liderazgo, la dirección de grupos, las relaciones humanas, áreas muy necesarias en el deporte, ya que este tiene una explosión social, teniendo personas de todos los estratos, es necesario buscar igualdad para todo y que el desarrollo humano integre las formas de crecer en una carrera deportiva, mirando el deporte como una formación integral.

Haciendo un análisis de los dos instrumentos aplicados, tanto los 4 grandes estamentos del sector como las ligas que fueron encuestadas podemos concluir lo siguiente:

- El estudio manifiesta claramente la ausencia de formación específica en gerentes deportivos ya que ninguno de los encuestados o entrevistados tiene esta formación
- La lectura de los resultados igualmente deja ver la diversidad de criterios, inconsistencia en la capacidad argumentativa en torno del nivel de estructura del sector, y la validez de la formación especializada.
- La no existencia de una formación especial con conocimientos en el área del deporte, se ve reflejada en cada uno de los ítems aquí abordados, en tanto por defender un status, no se reconoce la debilidad de las organizaciones.
- La desarticulación entre los organismos públicos y privados (sector asociado del deporte) queda claramente reflejada en tanto no aparece explícitamente el rol que cada uno de ellos debe cumplir según la ley.
- Queda igualmente plasmado que dado el bajo nivel de desarrollo de nuestras organizaciones deportivas, un pregrado en gerentes deportivos si bien no sería la única solución a este vacío, si podría formar un talento humano que en un futuro establezca una dirección gerencial con mayor fundamento y criterio para las organizaciones del sector asociado (ligas).

VII. BIBLIOGRAFÍA.

MESA, Ramón. et al. Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas. Medellín: Funámbulos Editores, 2010. 138p.

ACOSTA, Rubén. Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo, 2005. 394p.

BLANCO, Eduardo. et. al. Manual de la organización institucional del deporte. Paidotribo, 2006. Barcelona. 351p.

BEOTAS, Eduardo et al. Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. Cuenca. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2006. 135p.

QUESADA. Sergio et al. Dirección de centros deportivos: Principales funciones y habilidades del director deportivo. Barcelona: Paidotribo. 283p.

DRUCKER, Peter F. Su visión sobre: La administración. La organización basada en la información. La economía. La sociedad. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006.

ARAGÓN, Pedro. Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. Cuadernos técnicos n° 8. UNISPORT

Plan Decenal del Deporte, La Recreación, La Educación Física y La Actividad Física 2009-2019
Recuperado de. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=38373>

INDER MEDELLIN .

Recuperad de <http://www.inder.gov.co/index.php/Informacion-General/Mision-y-vision/>

ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE

Recuperado de http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_3346.pdf
[Consulta: 29 de marzo de 2013].

COLDEPORTES

Recuperado de <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6300>

ANEXOS

Entrevista

1. Nombre:
2. Profesión:
3. Ocupación:
4. Tiempo que lleva en el cargo
5. Cual considera que han sido las falencias en la administración y en la gerencia deportiva
6. Cree usted que las organizaciones deportivas tienen una sólida estructura
7. Cree que el nivel de educación profesional en cualquier área, es suficiente para atender la administración de las organizaciones del sector asociado
8. Cree que los conocimientos que le ha dado la academia en su área de formación son suficientes para ejercer el cargo en una administración deportiva y le han aportado significativamente en su ejercicio gerencial
9. Considera usted la baja formación de la dirigencia deportiva como una debilidad de las organizaciones del sector asociado
10. De 1 a 5 evalúe el desempeño gerencial y administrativo de las organizaciones deportivas. Porque

11. Como convertir las falencias en la gestión de las organizaciones deportiva en oportunidades
12. Como se capacita al personal administrativo
13. Existe alguna política para contratar al personal administrativo
14. Que cambio (s) debe tener la formación profesionales en deportes, y la educación física para que estos profesionales sean competentes en la administración deportiva
15. Que tan importante considera usted la formación en pregrado de profesional en gerentes deportiva (sport management)
16. Considera usted que existe una buena relación entre la articulación del sector de educación superior con el sector asociado.
17. Que valoración tiene usted con respecto a la investigación de las instituciones de nivel superior y las investigaciones en el área deportiva
18. Qué porcentaje de personas con las que usted trabaja son profesionales en deporte

Cuestionario

FORMACION DE PROFESIONALES EN GERENCIA DEPORTIVA

Liga:

Nombre del representante:

Profesión:

Ocupación:

Califique de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

PREGUNTA		CALIFICACION				
1	Estructura sólida de la administración	1	2	3	4	5
2	Nivel de educación profesional en administración deportiva	1	2	3	4	5
3	Conocimientos que le ha dado la academia en su área de formación son suficientes para ejercer el cargo en una administración deportiva	1	2	3	4	5
4	Desempeño gerencial y administrativo en las organizaciones deportivas	1	2	3	4	5
5	Son suficientes las capacitaciones para el personal administrativo	1	2	3	4	5
6	Se cumplen las políticas para la contratación del personal administrativo enfocado en el deporte	1	2	3	4	5
7	Son necesarios cambios para tener un nivel más alto a nivel gerencial deportivo	1	2	3	4	5
8	Que tan importante considera usted la formación en pregrado de profesional en gerentes deportiva (sport management)	1	2	3	4	5
9	Considera usted que existe una buena relación entre la articulación del sector de educación superior con el sector asociado.	1	2	3	4	5
10	Que valoración tiene usted con respecto a la investigación de las instituciones de nivel superior y las investigaciones en el área deportiva	1	2	3	4	5