

Factores internos que intervienen en la generación de capacidades distintivas en los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Risaralda, Quindío, Caldas y Bogotá

PRESENTADO POR:

MAURICIO CASTILLO VILLEGAS  
DAVID HERNANDO ESCUDERO OSORIO

Proyecto de grado para optar al título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Directora  
CARMENZA GALLEGO GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2011

## Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	5
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
4. OBJETIVOS .....	14
4.1. GENERAL .....	14
4.2. ESPECIFICOS.....	14
5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	16
6. MARCO TEÓRICO.....	29
6.1. TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	29
6.2. CAPACIDADES DISTINTIVAS .....	32
7. METODOLOGIA.....	40
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE OBJETO DE ESTUDIO .....	41
7.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
8.1. CAPITULO 1:.....	48
8.2. CAPITULO 2.....	60
8.3. CAPITULO 3:.....	73
9. INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	78
9.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO GENERADOR DE CAPACIDADES DISTINTIVAS.....	78
9.1.1. MISIÓN.....	78
10. ANALISIS DE CATEGORIAS.....	108

10.1. CATEGORIZACIÓN DE CAPACIDADES DISTINTIVAS SEGÚN CAMISON. ....	108
10.2. VALORACIÓN DE DESARROLLO DE CATEGORIAS ANALIZADAS.	109
11. CONCLUSIONES.....	113
12. RECOMENDACIONES. ....	117
13. REFERENCIA .....	162
ANEXOS .....	168
ANEXO 1. ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPORTE EN CALDAS .....	169
ANEXO 2 Y 3. LOS TÉCNICOS QUIEREN CONTINUAR EN EL DEPARTAMENTO Y PROBLEMAS DEL DEPORTE EN CALDAS. ....	171
ANEXO 4. TABLAS DE POSICIONES INTERCOLEGIADOS – JUEGOS NACIONALES. (FUENTE COLDEPORTES NACIONAL). ....	197
ANEXO 5. INFORMACION RECOLECTADA.....	202

## Índice de Tablas

Tabla 1 Misión Institucional.....	78
Tabla 2 Visión Institucional.....	83
Tabla 3 ORGANIGRAMA.....	86
Tabla 4 Las Funciones De Personal .....	91
Tabla 5 Gestión de la Calidad.....	96
Tabla 6 El Perfil del Dirigente.....	99

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Para iniciar este proceso se retomó un concepto basado en la Carta Europea del Deporte, aprobada por la VII Conferencia de Ministros responsables de esta actividad en todos los países europeos celebrada los días 14 y 15 de mayo de 1992, el cual menciona que deporte: “son todo tipo de actividades físicas 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 de todos los niveles”. (Carta Europea del Deporte, 1992. Pág. 8 – 9)

El deporte es una actividad que ha evolucionado permanentemente desde sus inicios, al punto de ser una de las organizaciones mas lucrativas de la actualidad, pero no sólo ha evolucionado el deporte en cuanto a sus manifestaciones, sino que también sus estructuras han sufrido profundas modificaciones que han desembocado en la organización actual, no existe un sistema deportivo único pues se pueden encontrar diferentes propuestas de acuerdo a la naturaleza para la que fue creado, según el ámbito territorial o según su naturaleza pública o privada. Por lo tanto, 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 naturaleza dinámica.

Sin embargo en nuestro país aún se puede observar departamentos en los cuales el deporte no cuenta con estructuras organizativas consolidadas a pesar de contar con el respaldo legal y presupuestal del sistema deportivo Colombiano.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación analizó los factores internos que intervienen en la generación de capacidades distintivas en los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Risaralda, Quindío, Caldas y Bogotá, considerando como factores internos para este caso: el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, la gestión de la calidad, la existencia de la oficina de gestión humana y el perfil del dirigente de los institutos de deporte.

En el análisis de las capacidades distintivas se tomó la teoría de recursos y capacidades: “ese conocimiento que permite determinar las verdaderas fortalezas y debilidades internas de la organización; aquellas ventajas que una vez se convierten en habilidades de las personas pasan a ser capacidades distintivas, que al ser desarrolladas incrementarán la posibilidad de crear ventajas competitivas sostenibles (Camisón, 1997), se presenta a las personas como creadoras de un recurso valioso en la medida que genera valor, porque es escaso al no existir en un mercado e inimitable pues quien quiera imitarlo debe haber tenido un mismo recorrido.

Para la metodología de investigación se utilizó el método Delphi cuyo objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos, su

funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos, en este caso los directores de los entes deportivos de Antioquia, Valle, Risaralda, Quindío, Caldas y Bogotá.

A partir de este proceso se elaboró el informe final llegando a la conclusión que los factores internos se convierten en una capacidad distintiva cuando el conocimiento del que hacer de la empresa se convierte en una habilidad del Talento Humano.

## 2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el sistema deportivo estatal de nuestro país se tiene establecido que la organización encargada de la planeación, ejecución y control del deporte en los Departamentos Colombianos es el ente departamental creado para estos fines, en este caso la Secretaría Departamental de Deporte y Recreación fue creada por el decreto No 00900 de diciembre 24 de 2001 por el Gobernador de Caldas como una estrategia administrativa que generara ventaja competitiva facilitando los procesos deportivos y recreativos de la ciudad.

Su misión inicial y que aún persiste se plateó como:

“La secretaría del deporte es un ente facilitador y asesor de los procesos de planeación y organización deportiva y recreativa a los organismos del sistema nacional del deporte y los municipios, para que logren sus objetivos y propósitos de desarrollo social y calidad de vida de los Caldenses, a través del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física” (decreto No 00900, 2001)

Para cumplir esto se creó una estructura interna básica que esta conformada por un secretario de despacho, un profesional especializado jefe de unidad de fomento al deporte, un profesional especializado jefe de unidad de educación física,

recreación y tiempo libre, cuatro profesionales universitarios que apoyan los procesos, 20 auxiliares administrativos para apoyo operativo y cerca de 50 profesionales que se encargan del proceso de entrenamiento de los deportistas.

En este caso nuestro interés se centró en la unidad de fomento al deporte la cual a partir de su creación aparece con las siguientes funciones (decreto No 00900, 2001 pág.18 -19):

- Orientar a las ligas deportivas en todo lo que tenga que ver con su reconocimiento deportivo.
- Coordinar programas de capacitación tendientes a la cualificación de las personas relacionadas con la actividad deportiva, dirigencial, técnica y organizacional.
- Establecer comunicación permanente con el Comité Olímpico Colombiano y las Federaciones Nacionales.
- Coordinar la participación de las ligas deportivas en eventos nacionales.
- Realizar seguimiento al proceso de contratación y desempeño de los entrenadores de las diferentes ligas del departamento.

A pesar de esta estructura organizativa se puede observar que la Secretaría del deporte después de nueve años de funcionamiento aún no ha obtenido los resultados esperados y no ha cumplido con el objeto misional para el cual fue

creado, esto se esta viendo representado en la siguiente problemática extractada de recortes de prensa, boletines de rendición de cuentas y entrevistas a diferentes profesionales vinculados a esta secretaría:

1. Las administraciones de la Secretaría de Deporte de Caldas han sido evaluadas con una baja calificación por parte de la gobernación y los medios de comunicación, lo cual refleja que la gestión realizada no fue bien vista por la comunidad.
2. Varias de las ligas han tenido demoras en el desembolso de los dineros por la tardanza en la legalización de los recursos asignados con anterioridad, lo que denota falta de control y falta de criterios para la asignación de recursos.
3. No existe un banco de datos en el cual se tenga la información de las ligas, estatutos de ligas, estatutos de clubes, reconocimiento deportivo con federaciones ni deportistas. El único dato que existe es una lista con los teléfonos de los presidentes de las ligas.
4. Los entrenadores siendo funcionarios contratados con dineros del Estado no tienen una escala salarial aprobada por el ente gubernamental correspondiente, además su proceso de contratación se ha demorado hasta tres meses y no pasa por una oficina de talento humano sino que son escogidos por el mismo secretario o por las ligas.
5. Hemos retrocedido notablemente en cuanto a resultados deportivos con relación a lo conseguido antes de la creación de la Secretaría, esto determinado

por las posiciones en los Juegos deportivos nacionales y los juegos nacionales intercolegiados.

6. No existen planes de capacitación específica para los entrenadores y funcionarios.

Se considero como una problemática porque esta Secretaría tiene los aspectos básicos que requiere una entidad de estas características para funcionar, entre ellos: marco legal, presupuesto, organismos de control, estructura orgánica, talento humano y por ello a partir de este análisis se formulo la pregunta de investigación que nos invita a analizar los factores internos que intervienen en las categorías distintivas de otros institutos departamentales que fueron seleccionados por ocupar los primeros puestos en los juegos nacionales universitarios (Antioquia, Bogotá, Valle) y por ser de una región con características similares a la nuestra (Risaralda y Quindío).

Dicha investigación es novedosa, ya que frente a la temática del deporte competitivo no se han observado investigaciones académicas enfocadas hacia la Gerencia del Talento Humano, específicamente a los factores internos y a las capacidades distintivas, se espera con esta investigación resultados que impacten de manera importante el deporte Caldense, que esta rezagado frente a los procesos que realizan otras ligas del país.

Se considera que la investigación es de alto impacto porque los resultados que arrojó pueden ser retomados por los diferentes entes deportivos del país y en especial por la Gobernación de Caldas a través de la Secretaría Departamental del Deporte y de las ligas deportivas, como una alternativa de análisis del deporte desde el ámbito administrativo y de gerencia del talento humano.

Como usuarios directos del proyecto se tiene a los directores de los entes deportivos de Antioquia, Valle, Risaralda, Quindío, Caldas y Bogotá, a los líderes de los procesos de deporte competitivo, a las ligas deportivas, a entrenadores y a todas las personas y organizaciones del medio que se interesen en el tema.

### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

**¿Cuáles de los factores internos propuestos intervienen en la generación de capacidades distintivas en los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Risaralda, Quindío, Caldas y Bogotá?**

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL**

Identificar cuáles de los factores internos propuestos intervienen en la generación de capacidades distintivas en los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Risaralda, Quindío, Caldas y Bogotá.

### **4.2. ESPECIFICOS**

1. Establecer si las diferencias entre los direccionamientos estratégicos de los institutos de deporte de Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda, Bogotá y Caldas son generadores de capacidades distintivas y como intervienen en su funcionamiento.
2. Identificar si la estructura organizacional, la gestión de la calidad y la función de personal (selección, contratación y administración de salarios), generan capacidades distintivas en los institutos de deporte objeto de investigación y como intervienen en su funcionamiento.
3. Determinar la importancia del perfil del dirigente deportivo de los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda, Bogotá y Caldas y determinar si es una capacidad distintiva organizacional

4. Proponer alternativas para generar mejores prácticas de gerencia del talento humano en la Secretaría Departamental del Deporte de Caldas que posibiliten la generación de capacidad distintiva.

## 5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se hizo una recopilación bibliográfica del estado del arte no solo en el campo de las organizaciones deportivas sino en otras que abarcan las capacidades distintivas y el capital intelectual, de lo anterior expuesto se encontraron documentos importantes los cuales recopilamos cronológicamente, así:

En el 2001 Alexandra Arias, en su tesis de pregrado de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales, busca comprender la importancia de las personas para la empresa a través de la gestión de la organización, en la cual las empresas se plantean la necesidad de trabajar en el desarrollo de las personas, de sus conocimientos y habilidades, mediante la gestión por competencias. El objetivo de este trabajo es el de implementar el modelo de gestión por competencias distintivas en las áreas de gestión del talento humano y diseño organizacional de Confamiliares y lo consideramos importante debido a que nos brinda herramientas en el análisis de la definición de competencias distintivas.

Pasando al año 2006 Paola Andrea Cruz en su tesis de pregrado en la Universidad Nacional, aporta una discusión al tema de la adaptación al cambio en una organización para lo cual sustenta que las estrategias dependen de los recursos y capacidades que posee o controla la organización y que estos son

idiosincrásicos, formados por vivencias pasadas y repetidas por un colectivo formador de las capacidades organizacionales.

Posterior a estos análisis generales pasamos a unos antecedentes relacionados con las organizaciones deportivas e iniciamos con un texto del Doctor Juan Francisco Gutiérrez, docente de la Universidad de Antioquia, que ha centrado su línea académica e investigativa a partir de la administración deportiva, este es uno de sus documentos en el cual menciona que la actividad deportiva en nuestro país ha dejado de ser un fenómeno accidental para convertirse en una actividad social, con repercusiones económicas en los sectores productivos y de servicio.

Por tal razón considera que es necesario un cambio en nuestras instituciones (ligas, entes deportivos municipales, entes deportivos departamentales, empresas de servicios deportivos) hacía el mercado, de manera que se puedan obtener ventajas competitivas y garantizar la supervivencia. Menciona que para ello se requiere de cambios en las formas de pensar y en las actitudes existentes en las organizaciones, este punto de vista es fundamental en nuestro trabajo de grado debido a que consideramos que en los Institutos de deporte de los departamentos del eje cafetero se requiere un cambio de manera urgente para mejorar sus procesos y su rendimiento deportivo.

Complementando esta idea del Doctor Gutiérrez retomamos una tesis que él le asesoro al estudiante de educación física de la Universidad de Antioquia Uriel Gil y

en el cual plantean una problemática de los entes deportivos municipales que son los encargados de regular los clubes deportivos, este problema se evidencia en la cantidad de solicitudes para la conformación de clubes, de reconocimientos deportivos otorgados y no renovados, el incumplimiento constante de los requisitos para la conformación y renovación evidencian que hace falta un programa que oriente a las entidades y personas en la conformación de clubes, permitiéndoles un mejor funcionamiento administrativo y que estimule un mayor manejo administrativo, de proyección y de planeación.

Consideramos importante esta investigación para nuestro trabajo debido a que los clubes deportivos conforman las ligas y éstas a su vez fortalecen los entes deportivos departamentales.

En el área de la gerencia del talento humano y su aporte a las organizaciones deportivas retomamos la tesis de la Doctora Angela Gómez en el 2007 en la cual se hace una investigación relacionada con los estilos de comunicación que utiliza el ente deportivo del departamento de Risaralda y algunos de sus municipios cercanos, en la cual se llega a la conclusión que hay poco sentido de comunicación, que se presenta el centralismo administrativo y que hay desconocimiento de los municipios de las políticas y estrategias que utiliza el ente departamental.

Esta investigación la complementamos con los estilos de dirección de los directivos deportivos analizados por la Doctora Olga Lucia Guarín en el 2008, el cual está encaminado a la organización deportiva como un escenario de acción de dirigentes que poseen estilos particulares de dirección, a partir de los cuales presentan un concepto de lo humano y actúan de acuerdo a ello para diseñar e implementar las prácticas orientadas a su gestión, particularmente las prácticas de formación.

Menciona que la organización deportiva no está exenta de los constantes y acelerados cambios a nivel administrativo, es por esta celeridad que en este tipo de organización también sea necesaria la adecuada gestión de todos los recursos, de una manera que se pueda garantizar el éxito organizacional en el orden social y económico. Para lo anterior justifica que el estudio del estilo del dirigente de tres organizaciones deportivas de la ciudad de Manizales y la comprensión de las prácticas de formación del personal en la misma, a partir de su estilo particular, le darán una visión del manejo de estas organizaciones.

Para realizar este análisis la Doctora Guarín utilizó una metodología investigativa denominada el rombo filosófico (Renée Bedard 2003), en la cual se analizan dimensiones praxeológicas, epistemológicas, axiológicas y ontológicas, en este caso de tres dirigentes deportivos de la ciudad.

Como conclusión se resalta que se logró la identificación de los modos de ser de cada uno de ellos a partir de la descripción de sus dimensiones filosóficas, además se vincularon con las características propias de los estilos directivos, lo cual nos puede servir de base para nuestra investigación en cuanto tenemos como categoría los estilos de dirección.

Otro aporte importante es el de Patricia Stuart en el 2008 en el cual se hace un estudio para la certificación de ligas deportivas en un sistema de calidad, entre los aportes más importantes están que los países de bajo desarrollo económico y cultural tienen profundas dificultades en las estructuras administrativas y organizativas para enfrentar el desafío de lo que significa el deporte de la perspectiva económica, cultural, educativa y de alto rendimiento deportivo.

Menciona que todavía hoy en día un alto número de organizaciones deportivas locales y nacionales en Colombia, carecen de formas organizativas que definan con claridad su proceso de identidad, su imagen y sus objetivos. La mayoría de ellas no han concretado sus metas, sus programas o actividades dirigidas a optimizar su eficacia, su eficiencia y su gestión como grupo, y menos aun han determinado los tiempos para ello. Para lo anterior presentan una propuesta de proceso de certificación para estandarizar procesos.

También se hizo referencia a la legislación vigente que soporta la actividad deportiva en Colombia:

- Primero se analizo la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual en su artículo 52, modificado por el acto legislativo 02 del 2000, dice: “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas”.
- Otra de las leyes que nos brinda herramientas para respaldar nuestra labor es la 115 de 1994 (ley general de educación, 1994) la cual en el artículo 5 (de los fines de la educación) en el numeral 12 dice: “La formación para la promoción y prevención de la salud y la higiene, prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la educación adecuada del tiempo libre”
- La ley 375 de 1997, por la cual se crea la ley de la juventud. Y en su artículo 2: “Como finalidad la presente ley debe promover la formación integral del joven que contribuya a su desarrollo físico, psicológico, social y espiritual...” y en su artículo 9: “El Estado garantiza el ejercicio del derecho de los jóvenes a la

recreación, práctica de deporte y aprovechamiento creativo del tiempo libre. Para esto dispondrá de los recursos físicos, económicos y humanos necesarios”.

Para estudiar la Ley 181 de enero de 18 de 1995 (por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte) quien es el referente legal mas próximo que debemos tener, vamos a mencionar únicamente su estructura, porque si analizamos artículos los tendríamos que mencionar todos.

Se hace referencia al artículo 1 donde se mencionan los aspectos generales y rectores de la Ley 181: “Los objetivos generales de la presente ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas las edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad”.

En el título I. Disposiciones preliminares. Del artículo 1 al 4. Se encuentran los objetivos generales y rectores de la ley, así como los principios fundamentales de derecho social, universalidad, participación comunitaria, participación ciudadana, integración funcional, democratización y ética deportiva.

El título II. De la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar. Del artículo 5 al 9. Se encuentran las definiciones de estos términos y su reglamentación.

El título III. De la educación física. Del artículo 10 al 14. Se encuentra la definición y su reglamentación.

El título IV. Del deporte. Del artículo 15 al 35. Está la definición, las formas en que se desarrolla el deporte (deporte formativo, social – comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional) y las normas para el fomento del deporte y la recreación.

El título V. De la seguridad social y estímulos para los deportistas. Del artículo 36 al 45. En los cuales se mencionan los reconocimientos que tendrán los deportistas destacados de nuestro país.

El título VI. Del sistema nacional del deporte. Del artículo 46 al 57. Que incluye la definición del sistema y los objetivos generales, el plan nacional del deporte, la recreación y la educación física.

El título VII. De los organismos del sistema nacional del deporte. Del artículo 58 al 74. Tiene el ministerio de educación nacional, el Instituto Colombiano del deporte (Coldeportes), los entes deportivos departamentales, los entes deportivos municipales y distritales y el comité olímpico colombiano.

El título VIII. Del financiamiento del sistema nacional del deporte. El artículo 75. Donde se menciona la forma como se financia el deporte y cuales son los recursos financieros estatales.

Del título IX. Disposiciones varias. Del 76 al 91. Que incluye disposiciones especiales (donaciones, impuesto a espectáculos públicos, impuesto a cigarrillos, sanciones, fiscalización, control), disposiciones transitorias y vigencia.

El decreto Ley 1228 de julio 18 de 1995, por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la ley 181. (Clubes deportivos, clubes promotores, comités deportivos municipales, ligas deportivas, asociaciones deportivas, federaciones deportivas, federación paraolímpica, clubes

profesionales, reconocimientos deportivos, estatutos, personería jurídica, inspección, vigilancia y control).

El decreto 1746 del 25 de junio de 2003, que en el considerando dice que con el fin de racionalizar la organización y funcionamiento de la administración pública es pertinente adscribir al Ministerio de Cultura los Institutos Colombiano del Deporte (Coldeportes) y Caro y Cuervo, teniendo en cuenta la coherencia con los objetivos y funciones generales del Ministerio.

Tuvimos en cuenta que las organizaciones propuestas para ser analizadas tenían unos parámetros comunes establecidos por la legislación deportiva y por Coldeportes (ente regulador del deporte en Colombia), además son similares en cuanto a presupuesto, organismos de control, estructura orgánica y talento humano, a partir de ahí se genero la pregunta de investigación relacionada con las características que hace que una organización tenga mejores resultados que otra, para responder a lo anterior nos basamos en unas características especiales que nos pueden dar luces al respecto, estas son:

- a. El direccionamiento estratégico: Trujillo en 2005 manifestaba que: “Hay que identificar las variables claves de la estrategia, cuyo objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes internos.”

Para las organizaciones tener una misión, una visión, unos valores y unas políticas claramente definidas y construidas con el aporte de todas las personas de la empresa puede brindar una capacidad distintiva positiva o negativa, por lo tanto generar una ventaja competitiva en el medio.

- b. Organigrama y manual de funciones: Según Terry en 1961: “El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes que la componen.”

Para esta investigación es de suma importancia analizar los organigramas y los manuales de funciones de estas organizaciones deportivas para explicar si estas estructuras permiten generar capacidades distintivas, determinadas gracias a resultados tanto deportivos como administrativos.

- c. Formación académica: Mertens en 1996 decía: “Para acceder a un cargo se requiere un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión”.

Es una característica importante de determinar debido a que el cargo de líder departamental de procesos deportivos requiere unas capacidades y

competencias específicas que se verán reflejadas en los rendimientos de las organizaciones.

- d. Procesos de selección de personal: Según Ayala en 2004: “El proceso de selección de personal comprende una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”

Para esta investigación fue supremamente importante analizar este aspecto pues un equipo de trabajo acorde a las competencias de trabajo puede generar una capacidad distintiva que a su vez se convierta en una ventaja competitiva en el medio.

- e. Proceso de contratación y tablas salariales: Ayala en 2004 dice que: “La forma en la que se recompensa a los empleados influye significativamente en la consecución de los objetivos tanto de los propios empleados como de la organización”.

Es de suma importancia tener una buena remuneración para el equipo de trabajo de las organizaciones para así mismo contar con un grupo humano de altas capacidades, que nos pueda generar ventaja competitiva con el medio.

De acuerdo a lo anterior y buscando un soporte teórico definimos que la teoría de recursos y capacidades es la posibilidad mas cercana para determinar que hace diferente una empresa u organización del mismo sector y sobretodo como se generan capacidades distintivas a partir de un enfoque al interior de las organizaciones, teniendo en cuenta que existen parámetros legales establecidos para las organizaciones deportivas de los departamentos se retoma este componente teórico considerando que es el talento humano y la forma en la cual se desempeñan lo que genera ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

Teniendo en cuenta que las organizaciones deportivas están constituidas por personas y su objeto misional está en caminado a brindarle un servicio a la comunidad, convenimos que la teoría que nos aporta las herramientas para abordar el tema es la de recursos y capacidades, la cual según Calderón (2001): “Se fundamenta en los diferentes conocimientos y habilidades que se generan en las personas dentro de una empresa, de manera que llegan a convertirse en un recurso valioso que genera valor y a medida que se particulariza a las necesidades de la empresa se hace mas indispensable y útil para competir en el mercado”, lo cual complementaríamos diciendo que es importante porque ese conocimiento que se genera se ve reflejado en la satisfacción del cliente, en este caso la comunidad.

Igualmente Calderón menciona que recursos son los factores disponibles de las empresas a través de los cuales realizan sus actividades y tareas, mientras que las capacidades son el conocimiento y habilidades que existe dentro de una empresa, es lo que en ésta permite innovar, crear, generar y promover nuevos productos empleando los recursos con los que se cuenta, son estos conocimientos y estas habilidades los que hacen a una empresa competitiva en su medio, sin embargo para que esta innovación sea viable debe existir un soporte

organizacional reflejado en un direccionamiento estratégico definido, un recurso económico suficiente y un talento humano capacitado y empoderado con la misión institucional.

Ahora, es necesario tener claro que los recursos por sí mismos no constituyen una ventaja competitiva, para ello deben ser valiosos, escasos, inimitables, no sustituibles y contar con una organización que los sustente, de tal manera que al ser controlados por la empresa le permiten concebir e implementar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad (Barney y Wright, 1998); en concepto de los mismos autores la ventaja competitiva existe cuando la firma crea valor para los clientes de una manera que no haya sido realizada por los competidores y es sostenida solamente si las otras firmas son incapaces de lograr esos mismos beneficios de la ventaja competitiva, esto nos hace pensar en cuales son los recursos de algunos Institutos de Deporte que los convierten en organizaciones que obtienen unos mejores resultados deportivos que los demás.

La teoría de recursos y capacidades esta basada en la heterogeneidad o disparidad existente entre las empresas, surgida a raíz de la diferencia en sus recursos, capacidades o competencias básicas y en su posible valor como fuente de ventaja competitiva sostenible, Cobaleda en 2008 mencionaba que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus

diferencias de rentabilidad y nos sirve como criterio fundamental en nuestro análisis debido a que las diferencias entre los Institutos no pueden ser excusa para el incumplimiento de las necesidades del cliente, es claro que algunas organizaciones no cuentan con el mismo recurso económico, pero también es cierto que su población y obligaciones son mas reducidas.

Porter (1980), al presentar su esquema de las cinco fuerzas le mostró al mundo que al interior de la empresa existen ciertos recursos que la diferencian de otras, en estudios posteriores se observó que la empresa acumula recursos y capacidades que singularizan y delimitan su potencial competitivo.

La teoría de recursos y capacidades encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común la heterogeneidad del recurso y su imperfecta movilidad (Ventura 1996), este mismo autor sustenta que estas estrategias dependen de los recursos y capacidades que posee o controla la organización y que estos son idiosincrásicos, formados por vivencias pasadas y repetidas por un colectivo formador de las capacidades organizacionales.

Dicha teoría da herramientas importantes al recalcar que los recursos y capacidades de las organizaciones pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y nos da pie para analizar esas características que generan la diferencia entre las organizaciones a investigar.

## **6.2. CAPACIDADES DISTINTIVAS**

Contando con el soporte que nos brinda la teoría de recursos y capacidades, pasaremos analizar los conceptos de capacidades distintivas en las cuales se basa nuestro trabajo, en este caso retomamos a Camisón quien en 1997 mencionaba que: “Cuando se habla de recursos y capacidades se esta hablando de ese conocimiento que permite determinar las verdaderas fortalezas y debilidades internas de la organización; aquellas ventajas que una vez se convierten en habilidades de las personas pasan a ser capacidades distintivas, que al ser desarrolladas incrementarán la posibilidad de crear ventajas competitivas sostenibles, presentando a las personas como creadoras de un recurso valioso en la medida que genera valor, escaso, al no existir en un mercado para conseguirlo, inimitable, pues quien quiera imitarlo debe haber tenido un mismo recorrido “creando categorías distintivas de manera que aun cuando los competidores incrementaran su inversión no pudieran reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad del recurso, estratégicamente cuenta con gran capacidad para generar sinergias, que no se deprecian con el uso y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja”.

Esto es algo que permite explicar el por qué dos empresas que compiten en un mismo sector y aun con una cobertura similar, nunca podrán ser iguales; pues el recurso con el que cuentan en su interior siempre hará la diferencia, por lo tanto nuestro trabajo de grado busca determinar en que medida algunos factores

internos que se presentan en estos Institutos generan esas capacidades que hacen ver distintas a las organizaciones deportivas.

Es posible entonces, evidenciar como cada día es más real decir que el valor de una empresa se encuentra mas relacionada con los aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente algunas empresas hacen su valoración; olvidando o en algunos casos negando lo que realmente hace a una empresa apta para competir en este mundo cambiante, el valor de las ideas que se generan y se toman en cuenta, de los hombres que las generan y cada vez crean cosas nuevas, nuevo conocimiento que bien administrado puede ser la fuente clave del éxito empresarial y de la sociedad misma. (Ranguelov, 2000), con lo anterior se podría determinar que si tenemos un talento humano capacitado y competente en nuestra organización, el cambio de líder no debería generar traumatismos para la empresa pues los lineamientos están debidamente definidos.

Mientras que para Amit y Schoemaker (1993) la capacidad sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

Cuervo (1995), dice que las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un

sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo, para lo cual se analizó el perfil de los directores de los Institutos de deporte con el fin de confrontar si esta afirmación de Cuervo se nota en estas organizaciones.

La posibilidad de crecimiento, generación de valor y capacidad de competir de las empresas estuvo fundada por años en el análisis del entorno competitivo (aprovechamiento de las imperfecciones del mercado), con un importante sustento en las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (1987), pero posteriormente se presentó la reconceptualización de la empresa como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999), sin embargo el cuanto al deporte no se puede dejar a un lado la competencia ya que a través de estos resultados miden la gestión de la organización deportiva.

Camisón en 2002, clasificaba las competencias distintivas en tres niveles:

1. Las competencias distintivas estáticas, están relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa como el marketing, la gestión tecnológica, la producción y las finanzas.
2. Las competencias de coordinación y cohesión, están vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de

valor de la empresa. Son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o con la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección.

3. En el tercer nivel se encuentran las competencias distintivas dinámicas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento.

Calderón 2006, menciona nueve competencias relacionadas con la gestión humana:

1. Visión compartida: Tener una visión estratégica se constituye en fuente potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenida (Hamel y Prahalad, 1999). Lo que se ha perdido en la mayoría de las empresas es una visión estratégica de los empleados y una manera sistemática de enfocar la implementación de estrategias a través de ellos. Los ejecutivos generalmente piensan que si ellos se encargan de los negocios, entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismos. Ellos introducen nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer. (Gubman, 2000).
2. Comunicación: Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia abierta (Pfeffer, 1996), basada en la

generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización.

3. Gestión del cambio: Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo, es decir la capacidad de cambio.
4. Capacidad de acompañamiento directivo: Quizás el mayor aporte esperado por parte de la gestión humana es la alineación de las prácticas de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización. La mejor manera de que gestión humana influya sobre el estilo de dirección es adecuar todo su sistema a las necesidades que demanden la estrategia del negocio y las situaciones competitivas que la empresa enfrente, es decir convertirse en su socio estratégico. Una de las maneras clave para actuar estratégicamente es participar en el direccionamiento estratégico de la empresa, esto es, apoyar la formulación de la misión, la visión, las políticas y los objetivos, y velar por que todas las personas de la organización las internalicen; en otras palabras, ayudar a crear una visión compartida.
5. Compromiso: Gubman (2000) formulaba siete factores que gestión humana debería intervenir para facilitar el compromiso de las personas: crear valores que le impriman un sentido de propósito al trabajo, garantizar la calidad de vida laboral, diseñar tareas enriquecidas, mantener buenas relaciones entre los integrantes de la organización, equidad en la compensación, garantizar

oportunidades de crecimiento y lograr confianza y credibilidad en los líderes de la empresa.

6. Flexibilidad: Un diseño que facilite la competitividad es fruto de estrategias de flexibilidad organizacional y una capacidad de cambio permanente. (Camisón 1997). La flexibilidad laboral esta dada por la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad, el empleado estará capacitado de este modo para adaptarse a cualquier cambio o emergencia.
7. Desarrollo de competencias y talentos: Un modelo estratégico de formación y desarrollo es un medio eficaz para afectar positivamente la productividad, el desarrollo de productos, la mejora de la calidad, la calidad del servicio, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de ventas y la participación en el mercado. (Valle, 2004).
8. Participación: Esta es una de las prácticas que algunos autores han considerado de alto rendimiento por cuanto refuerzan el capital humano, generando un impacto significativo sobre los rendimientos de la empresa. Denison en 1991, encontró que altos niveles de participación crean sentido de propiedad y responsabilidad, y en consecuencia mayor dedicación y menor necesidad de control explícito.
9. Trabajo en equipo: La competencia de trabajo en equipo pretende desarrollar una serie de cualidades que garantizan el máximo rendimiento del grupo de trabajo. La finalidad del trabajo en equipo es que el resultado obtenido sea superior a la suma de los obtenidos individualmente. Implica formar parte de un

grupo de personas que comparten un único objetivo y que dirigen sus esfuerzos hacia su consecución.

De acuerdo a las clasificaciones presentadas por Camisón en 2002 y Calderón en 2006, se consideró que para el presente trabajo de grado se tuviera en cuenta como capacidades distintivas el direccionamiento estratégico, las funciones de personal, la gestión de la calidad y el perfil del dirigente deportivo.

El modelo competitivo actual asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes, que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), cuya consecuencia serán mayores rendimientos financieros para los accionistas. A fin de que lo anterior sea viable se requieren unos inductores clave asociados con las personas, entre ellos la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado. (Kaplan y Norton, 2000).

La teoría de recursos y capacidades afirma que los recursos serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlos; por lo tanto, la firma, además de atraer y retener talentos, debe establecer mecanismos que contribuyan a llevar al máximo su contribución al valor agregado, esto es, la función de recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas,

aparte de las habilidades generales de sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996).

De esta manera, la dirección de gestión humana se constituye en un elemento clave para dar a los recursos humanos su característica de ventaja competitiva sostenida.

## **7. METODOLOGIA**

### ***7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.***

La investigación se enmarco dentro del contexto de la modernidad positiva, donde existe un interés técnico, como dice Curcio (2002) “busca la explicación a través de las relaciones causales y su finalidad es la explicación de la realidad, analiza los hechos y sus relaciones causales mediante la explicación, para prever y controlar el comportamiento tanto natural como social”.

Esta investigación es de tipo cualitativo, el sujeto se excluye del objeto, ese sujeto tiene una neutralidad valorativa donde su relación unidireccional es investigar y no enjuiciar, solamente interpretar lo que le arrojan los datos, y el objeto existe para ser investigado.

Se utilizo el método científico, eminentemente racional, metódico, objetivo y exacto. Privilegia la verificación, la cual tiene relación estrecha con la deducción.

El tipo de estudio que se utilizo fue no experimental, que tiene como interés manipular, controlar, predecir (para el dominio de la naturaleza). Para este caso la explicación de la realidad se convierte en la finalidad, es decir, la formulación de leyes (aplicar la realidad de las ciencias naturales). La investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no

tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes.

## ***7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE OBJETO DE ESTUDIO***

La población que fue objeto de estudio de esta investigación son las organizaciones deportivas del Valle, Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y Bogotá, las cuales fueron seleccionadas por ser las más representativas a nivel de resultados y organización en el país (Valle, Bogotá y Antioquia) y otras por ser similares en cuanto a conformación, número de habitantes, presupuesto (Quindío y Risaralda). La anterior muestra es el 18,1% de los institutos de deporte del país, que corresponde a los 33 departamentos que tienen instituto o secretaria de deporte y de ellos se estudiaron 6 institutos.

La muestra de análisis concreta fueron los directores de estos 6 entes deportivos departamentales y/o los encargados de las unidades del deporte de competencia o quien ejerza las funciones (líder de procesos de deporte competitivo o alto rendimiento).

### **7.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

7.3.1. Las técnicas se refieren al camino a través de cual se establecen las relaciones o mediaciones instrumentales entre el investigador y lo consultado para la recolección de datos y el logro de objetivos (Curcio B., 2002).

#### **7.3.1.1. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

Con el fin de cumplir el objetivo de la investigación realizaremos entrevistas no estructuradas por ser un tipo de preguntas más flexibles y abiertas, lo que permite a los entrevistadores la posibilidad de solicitar la ampliación de respuestas que sean de interés o de no profundizar en algunos temas.

Los guía de entrevista no estructurada que se realizó a directores de los entes del deporte, fueron:

1. Cuál es la misión, visión y políticas del Instituto.
2. Cuál es su organigrama y las funciones del personal a cargo.
3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado.

4. Quién determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?
5. Cómo y quien contrata entrenadores?
- 6.Cuál es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

7.3.2. **Los instrumentos** son los mecanismos que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información (Curcio B., 2002).

#### **7.3.2.1. METODO DELPHI.**

“El método Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas. Se define como experto el individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo (praxis), y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros”. (Moráguez, 2001).

Este método fue seleccionado porque lo consideramos como una alternativa para buscar soluciones futuras a la problemática del deporte competitivo en nuestro país, es escuchar a los dirigentes de los entes deportivos que en este caso son los “expertos” para hablar del tema, la recolección de la información será a través de una entrevista no estructurada con cada uno de ellos y con el apoyo del líder del proceso de deporte competitivo en la organización.

La aplicación del método la hicimos recolectando la información que fue analizada y posteriormente seleccionamos las acciones comunes entre las organizaciones encuestadas para recomendar unos parámetros generales de éxito que puedan ser utilizadas por las entidades y las personas del medio.

Presentamos un esquema operacional en el cual se explica cual es el objetivo o que es lo que se busca con cada una de las preguntas que se realicen a los directores de los entes deportivos:

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN	PREGUNTA DE LA ENTREVISTA
Establecer cómo las diferencias entre los direccionamientos estratégicos de los institutos de deporte de Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda, Bogotá y Caldas a través del análisis de su misión, visión, valores y políticas, son generadores de	Misión	Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Debe contener claramente los servicios que oferta. Es el lineamiento sobre el cual se basa el desempeño de la organización. En nuestro caso	Cual es la misión, visión y políticas del Instituto.

capacidades distintivas.		será utilizada para determinar si la ruta de las organizaciones deportivas elegidas es la misma y en que afectan sus diferencias.	
	Visión	Definida como el horizonte de la empresa, como la posibilidad de soñar con un futuro. Esto nos genera una necesidad de tener planteadas estrategias que nos permitan llevar a cabo esa expectativa. En la presente investigación analizaremos si la visión de estas entidades es similar.	
	Políticas	Miradas como las acciones que desarrolla la organización para cumplir con su misión y con su visión.	
	Valores	Determinados como los juicios éticos sobre situaciones reales. En nuestra investigación puede determinar los mecanismos que se utilizan para obtener un logro.	
Identificar si la estructura organizacional, la gestión de la calidad y la función de personal (selección,	Organigramas y funciones de personal.	La estructura interna del talento humano en la presente investigación nos puede determinar si las estructuras	Cuál es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

contratación y administración de salarios), generan capacidades distintivas en los institutos de deporte objeto de investigación.		están debidamente organizadas y si sus funciones son adecuadas para cada uno de los cargos.	
	Selección de personal.	Como un proceso fundamental en las organizaciones pues de ello depende que la persona que ingresa a la empresa cumpla con las competencias que se requieren para alcanzar la misión y visión.	Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y hace cumplir un proceso frente al análisis de los cargos y los puestos de trabajo, para la elección del mismo.
			Como y quien contrata entrenadores.
	Salario.	Como la contraprestación que recibe el talento humano por la prestación de un servicio. Para nuestra investigación es importante porque puede determinar la retención de talentos o por el contrario la deserción.	Cual es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron
Identificar si el perfil técnico del dirigente deportivo de los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda, Bogotá y Caldas determina una capacidad distintiva organizacional.	Perfil de los dirigentes.	Lo cual nos puede determinar si los dirigentes deportivos están siendo escogidos a través de la meritocracia o por el contrario el deporte sigue manejado por las cuotas políticas,	Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado.

		esto además nos puede reflejar algunas falencias.	
--	--	---	--

### **7.3.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Para la información se utilizará como herramienta de análisis el atlas ti, que es uno de los programas de análisis cualitativo que nos permite codificar y unificar las respuestas de los expertos. Esta categorización concluye características generales, las asemeja y puntualiza.

## **8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Como factores internos que intervienen en la generación de capacidades distintivas, hemos seleccionado las siguientes:

### **8.1. CAPITULO 1:**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO COMO CAPACIDAD DISTINTIVA**

A. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (Capital organizacional): En el cual tuvimos en cuenta la misión, la visión y las políticas, analizamos la pertinencia, el conocimiento que la organización tiene de ella, la claridad conceptual y la participación del equipo de trabajo en la formulación de este direccionamiento.

En la dirección estratégica existe un aspecto fundamental como la gestión del conocimiento, que según Tejedor y Aguirre en 1998: “Es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”. Dentro del direccionamiento estratégico deportivo la generación de valor se convierte en característica primordial en la misión y visión de la organización, ya que es el fin concreto de la misma, por eso los institutos de deporte departamental siguen en búsqueda de gestionar ese conocimiento, ya que se ha atrasado ese proceso por factores externos como la política, y por factores internos como el bien singular.

También ese conocimiento no se puede ceñir a ser creado, asimilado y pasado a todos los integrantes de la organización deportiva, sino que se debe evidenciar ese conocimiento en el desarrollo de todas las actividades y finalidades de la empresa; como lo dice Garvin en 1994: “La gestión del conocimiento incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino el reflejo de ese nuevo conocimiento en el comportamiento de la organización”.

Teniendo en cuenta que el capital intelectual en la empresa se divide en capital tangible (capital físico y capital financiero) y capital intangible (capital humano, capital estructural y capital relacional), en el capital intelectual de las empresas analizadas observamos que cada uno los maneja de diferentes maneras, lo que marca ventajas competitivas por ejemplo, Caldas tiene un capital financiero mayor que el de Risaralda y Quindío, pero los resultados en general, han demostrado que los dos departamentos están por encima de los logros conseguidos en las competencias nacionales; los datos son: Caldas cuenta con casi cuatro mil millones de pesos para trabajar en el año y Quindío no sobrepasa los dos mil millones de pesos anuales, pero en los juegos nacionales intercolegiados, Caldas quedó en el puesto 13 y Quindío en el puesto 6.

Es de notar que las competencias distintivas al ser trabajadas por varios autores han tenido un desarrollo importante en su fundamentación, estas han sido clasificadas según Camisón en el 2002 en tres niveles: Están las competencias distintivas estáticas, relacionadas con la explotación de recursos tangibles, las

competencias de coordinación y cohesión, vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa; y en el tercer nivel se encuentran las competencias distintivas dinámicas, que habla de las destrezas de la organización utilizando los recursos para la competitividad y así responder al entorno difícil.

Si hablamos de ellas frente a la investigación, podemos observar que el ideal de los institutos es estar en el nivel tres, donde las destrezas de la organización busquen adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento; que sea capaz de enfrentarse al mundo, sin complicaciones graves, optando por un desarrollo óptimo de la misma y evolucionando.

En los institutos de deporte analizados no se está observando al otro como ejemplo para la corrección de errores y debilidades, y se pegan más a las fortalezas, para la realización de la visión y la misión se dejan de lado características propias que conllevan a un mejor entendimiento y desarrollo de las mismas; aquellas ventajas que una vez se convierten en habilidades de las personas pasan a ser capacidades distintivas, que al ser desarrolladas incrementarán la posibilidad de crear ventajas competitivas sostenibles, (Camisón 1997). En algunos casos se observa concordancia entre las visiones y misiones, por ejemplo, estos son algunas características de la misión donde los institutos impactan de igual manera en sus sociedades:

Promover la recreación, la educación física y el deporte
Aprovechamiento del tiempo libre
Apoyar con recursos

Pero lo que es Valle, Antioquia y Bogotá, manejan algunos argumentos diferentes, así: Valle trata de consolidar un modelo de gestión, Antioquia organiza, financia, capacita, investiga y fomenta todo el campo recreo-deportivo y Bogotá da prioridad a los más necesitados y busca buenos valores para la sana competencia.

Estratégicamente los institutos deben contar con gran capacidad para generar sinergias, que no se deprecia con el uso y su replica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Carrión, 2000) y de crear capacidades distintivas que incrementen todo lo relacionado con el instituto, así como lo dice Calderón en el 2001: “creando categorías distintivas de manera que aun cuando los competidores incrementaran su inversión no pudieran reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad del recurso”.

Los fundamentos de la teoría de recursos y capacidades hacen alusión a la consecución de conocimientos por parte de los integrantes de la organización, buscando subsanar o incrementar el potencial, en todos los sentidos, de las organizaciones. Dentro de los institutos de deporte se observó que hay gran parte de lo presupuestado a la capacitación de los integrantes de los mismos, y se incentiva a través del aumento en el salario; esto desde la teoría de recursos y capacidades representa conocimientos y habilidades que se generan en las

personas dentro de la empresa (Calderón, 2001), siendo esto fundamental en la empresa ya que se convierte en un recurso valioso que genera valioso. Las capacidades como el conocimiento y las habilidades en la empresa son las que permiten innovar, crear, generar y promover lo nuevo, sea producto o servicio, utilizando los recursos.

En este aspecto se notó varios elementos comunes como las áreas de acción de los institutos (deporte, recreación, actividad física, educación física y tiempo libre), igualmente se determina que son entidades de apoyo misional a las gobernaciones y que apoyan a través de cofinanciación al deporte de competencia en el departamento. Existen algunas misiones que por tratar de abarcar gran cantidad de elementos pierde su claridad conceptual y se notan saturadas, como es el caso de los Institutos del Quindío y del Valle.

En cuanto a las visiones que tienen los Institutos se nota la importancia que le dan a los procesos innovadores, a la proyección nacional e internacional y sobre todo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Las políticas institucionales no están bien definidas pues en varios institutos no existen políticas para el deporte, acá se empiezan a notar diferencias que otorgan una ventaja competitiva con el medio, por ejemplo entes de Antioquia, Valle y Bogotá tienen sus políticas se encuentran bien definidas y a partir de ellas desarrollan sus actividades, acordes a ellas. Gracias a una categorización de cada uno de los institutos se observó una similitud en los siguientes aspectos:

Gestión integral
Entidad líder en programas de deporte, educación física y recreación.
Procesos con propósitos
Mejorar calidad de vida

Una parte importante que sobresale en Valle, Antioquia y Bogotá, es que su visión esta encaminada al posicionamiento nacional e internacional, como lo expresaban algunas que están vinculadas a sus procesos: “pensar a lo alto”.

La dirección estratégica de los institutos debe tener claridad frente a la visión, y así mismo, que todos los involucrados en la misma tengan conceptualización clara de la misma para el mejor desarrollo y desenvolviendo del proceso organizacional; como lo cita Lado y Wilson (1994): “las capacidades únicas de los líderes estratégicos para articular la visión estratégica, comunicarla a toda la organización y empoderar a los miembros de toda organización para realizar la visión; (incluye también) la habilidad única para promover una relación beneficiosa entre la firma y el ambiente”. Así se observa en cada departamento, una concordancia de la visión y la misión con los objetivos, pero el accionar es diferente gracias a lo tratado, el direccionamiento estratégico, en pocas palabras, lo planteado no se realiza como esta planeado.

El punto principal que genera ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que cumple las características de ser raro y valioso es que en los entes deportivos de Antioquia, Valle y Bogotá lo primero que mencionaron los funcionarios en la entrevista era la misión de la institución lo cual demuestra que los integrantes de la organización han construido sentido de pertenencia y que se sienten identificados

con sus directrices. Algunos de los valores con los que están comprometidos los institutos de deporte son:

Compromiso
Honestidad
Transparencia
Equidad y justicia

Fundamental el pensamiento de los institutos de valle y Antioquia donde dan prioridad a la responsabilidad social, compromiso frente a los otros, en búsqueda de bienestar general sin excepciones.

Se dice también que existe ventaja competitiva cuando la firma crea valor para los clientes, en este caso la población de impacto en cada departamento, de manera que no haya sido realiza por los competidores y es sostenida solamente si las otras firmas son incapaces de lograr los mismos beneficios de la ventaja competitiva (Barney y Wright, 1998). Este caso se puede ver reflejado en la ventaja competitiva de los grandes institutos de deporte de nuestro país frente a sus colegas, ya que el talento humano que poseen es superior otros, por dos motivos, el primero por la dedicación y el apoyo que se les brinda en cuanto a la parte deportiva, de salud, educativa, psicológica, social, nutricionistas, entre otras; el segundo por el respaldo económico contando con un apoyo incondicional gracias a la consecución de recursos.

Barney y Wright (1998) y Porter (1980) hablan de que los recursos por sí mismos no constituyen una ventaja competitiva, para ello deben ser valiosos, escasos,

inimitables, no sustituibles y contar con una organización que los sustente, de tal manera que al ser controlados por la empresa le permiten concebir e implementar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad.

No se puede olvidar que para que el direccionamiento estratégico funcione en una organización debe contar con liderazgo de la alta dirección que debe tener participación permanente en la creación de la misión, la visión y las políticas, además el éxito de este proceso se logra únicamente en la medida en que todo el equipo de trabajo participe activamente en su construcción, de no ser posible la participación debe tener un proceso de inducción en el cual se le oriente cual es el direccionamiento estratégico de la entidad.

La búsqueda constante de una dirección con buena gestión de cada uno de los institutos hace que se busque una unión de los recursos con la capacidades de los mismos, con el fin de buscar una optimización del recurso y del talento para la consecución de los objetivos propuestos; de allí que investigar los recursos y capacidades de los institutos, para explicar mediante su posesión las diferencias en las mejores prácticas de actuación en cada una, determina la organización dentro de su negocio (Morcillo en 1989), esto debe generar ventaja frente a sus competidores.

**B. EL ORGANIGRAMA Y LAS FUNCIONES DEL PERSONAL:** (Capital organizacional): Visualizando si se tiene una estructura orgánica definida,

funciones claras y acordes al cargo y si se tiene dependencia de talento humano, se encontró:

Para cada uno de los institutos de deporte de Valle, Antioquia y Bogotá, hay una funcionalidad por áreas o grupos de trabajo, que hacen de la organización una cadena donde cada uno tiene una parte específica que trabajar, y lo mejor, trabajan su área de especialidad. En los institutos de deporte donde los resultados no son óptimos, no están los puestos vinculados con su especialidad, lo que dificulta su desarrollo y el alcance de los resultados.

Todas las afinidades organizativas (puesto-especialidad) deben implicar un correcto trabajo organizacional, y las capacidades deben estar expuestas al mundo para el que se esta preparado, eso puede presentarse en los institutos de deporte de Risaralda, Armenia y Caldas, donde los puestos de trabajo no son similares con la especialidad del empleado, o no han sido capacitados para el nuevo reto. Como dice Cuervo (1995), las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. Se observó lo siguiente frente a puesto y especialidad:

- En Bogotá existe el director general, asesores directos e indirectos que se rigen a los aspectos legales, asesores de planeación, grupos de asuntos, de control y

existen subdirecciones administrativas, financieras, construcciones, parques y técnica (deporte y recreación). Cada uno de esos cargos es controlado y trabajado por personal experto en su área, tales como: abogados, administradores, contadores, comunicadores, trabajadores sociales, ingenieros y licenciados en educación física.

- En Antioquia existe una junta directiva que toma decisiones importantes frente a todo el departamento, donde esta incluido el gobernador y su representante, representante de Coldeportes, representante del sector educativo y un representante de las ligas; existe a la vez gerente, comités de control, asesores, grupos, áreas (jurídica, de comunicaciones y medica), subgerencias, grupos (de desarrollo social, infraestructura, eventos, asesores) y áreas (sistemas, talento humano, presupuesto, contabilidad y tesorería). Frente a cada uno de esos cargos, están personas con capacitación especializada para su efectivo manejo.
- En valle manejan profesionales en cada área de trabajo, pasando por deporte, recreación, biomédica, contable, legal y monitores de masificación.
- Lo que es en Risaralda y Quindío, existen licenciados en educación física pero en los otros cargos de desempeño no están bien estipulados sus especialistas.
- No están tan organizados como las tres secretarías anteriores y lo que son áreas, grupos y subgerencias no se observan dentro su administración.

Tener una estructura funcional definida, unas funciones específicas y acordes al cargo es contar con una ventaja competitiva, debido a que muchas de las organizaciones deportivas cuentan con estructuras en el papel pero que no son operativas. Muchos de los casos se presentan debido a las presiones políticas que se presentan en organismos del estado. Este caso es común a todos los institutos pero se nota con mayor énfasis en la secretaría del deporte de Caldas en el cual según su estructura tiene dos jefes de unidad, pero en su realidad cuenta con cinco sin funciones definidas.

Frente a las funciones, los institutos de deporte deben reflejar los dos tipos de conocimiento que existen, el tácito y el explícito; el tácito (subjetivo) es aquel que existe en la mente de las personas, mientras que el conocimiento explícito (objetivo) es estructural, expresado mediante símbolos en algún medio físico, con un significado en el contexto de la organización. Cada uno desde su puesto de funcionalidad, tiene un conocimiento tácito que por lo general es expresado en explícito y el cual es el resultado de un trabajo arduo en búsqueda de algo. Es necesario que los institutos de deporte mantengan el conocimiento explícito moderno, que guíe y fundamente necesidades de la actualidad.

La función del talento humano requiere organizar personal adecuado para cada cargo, que sea licenciado en educación física, conocimientos en entrenamiento deportivo, administrador de empresas o contador, médico deportólogo, fisioterapeuta, nutricionista, con conocimientos en discapacidad, abogado, entre

otras. En muchas ocasiones se han tenido dificultades con el cumplimiento de algunas actividades y trámites debido a que por la cantidad de personal y la falta de claridad de funciones no se sabía a quien le correspondía.

Por otra parte, el grupo encargado del talento humano de los institutos de deporte debe tener claro que uno de los puntos fundamentales de su trabajo es que cada uno de los involucrados en el desarrollo organización desarrolle ese potencial que se le observa para convertirlo en experto, pero esa habilidad no solo para su puesto de trabajo sino para que puede desempeñarse en otros puestos que le generen bienestar y calidad de vida. La función de recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, aparte de las habilidades generales de sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996).

Es también importante resaltar la necesidad de las oficinas de talento humano en las organizaciones en general, los institutos de deporte de Antioquia, Valle y Bogotá cuentan con una oficina incorporada a su estructura orgánica, mientras que los de Caldas, Quindío y Risaralda no cuentan con ella y aún más delicado no se asesoran de la oficina correspondiente a la Gobernación de su departamento.

Estas oficinas tienen la responsabilidad de saber identificar donde se encuentran las personas que puedan aportar valor a la organización, para ellos se valen de los procesos de reclutamiento y selección; también es muy importante que cuando se tenga seleccionado el profesional que va a laborar y posterior a su vinculación, se

realice la inducción donde se ilustra sobre la empresa, las funciones básicas del puesto, sus tareas, responsabilidades y el direccionamiento estratégico de la empresa, pero a su vez determina las capacidades que tiene la persona y como se puede potenciarlo para mejorar los procesos en la organización. Dado como dice Teece (1994), Las capacidades de la empresa no se entienden en términos de la hoja de balance sino principalmente en términos de la estructura organizacional y de los procesos de dirección que apoyan la actividad productiva.

## **8.2. CAPITULO 2.**

EL PAPEL DEL DIRIGENTE.

LAS PERFILES PARA LOS CARGOS DE ADMINISTRACIÓN (Capital humano):  
Determinar si los diferentes institutos o las gobernaciones cuentan con perfiles para los cargos de administración de las entidades.

Los institutos de deporte son dependencias adscritas a la gobernación de los departamentos y sus directores o gerentes son nombrados directamente por el administrador de turno, además son cargos de confianza y por ende son de libre nombramiento y remoción, esto se ha prestado para que en muchos departamentos se conviertan estas organizaciones en fortines políticos que son apetecidos desde las campañas por los futuros gobernantes.

La finalidad principal del dirigente de un instituto de deporte es gestionar los recursos de manera adecuada con el fin de impactar de manera positiva en el departamento y en la sociedad, y eso se observó en cada uno de ellos, la dificultad empieza cuando los recursos son destinados a lo secundario y no a lo primordial o cuando se pierde el recurso y no se observa evidencia como tal del mismo. De allí que la capacidad sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

Como plantea Penrose (1959), esta capacidad se mide en la claridad que tiene el dirigente para identificar las características de los recursos para que puedan considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida y la capacidad de utilizar de forma eficiente y eficaz los servicios que este recurso puede prestar, dadas las relaciones de interdependencia existentes con otros factores o recursos controlados por la empresa (Ventura, 1996). La dirigencia institucional de cada uno de los institutos de deporte analizados trabajan y buscan desarrollar cada vez mejor estas dos características, pero en algunos de ellos, los recursos no subsanan las necesidades primarias y el talento humano no utiliza o puede utilizar de efectiva cada uno de estos.

Es importante ampliar las competencias del dirigente dentro de los institutos de deporte, así:

a. Visión compartida: es impredecible que el dirigente genere una visión estratégica compartida de tal manera que los empleados se comprometan con su implementación, donde todos los implicados hablen y trabajen por el mismo objetivo. Cuando se indago al respecto se pudo identificar que en algunos institutos no se genera tal sentido y por el contrario se busca el bien particular más que el general, desvirtuando la competencia.

A veces no se tiene claro con que recursos se cuenta y como se gestionan, el ejemplo claro de esto es cuando un ejecutivo lee algún documento donde se haya hecho algo en alguna empresa y dio resultado, el instantáneamente quiere introducir esos parámetros en la propia organización creyendo que el balance va a ser positivo, pero lo que no piensa es que se necesitan muchas características que no se tienen para que funcione a la perfección. Los ejecutivos generalmente piensan que si ellos se encargan de los negocios, entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismos. Ellos introducen nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer. (Gubman, 2000). Muestra de ello es cuando se preguntó en la realización de algunas actividades para el instituto, que en otros han dado resultado, los dirigentes de Caldas, Quindío y Risaralda se acercan a la idea de que si otro lo puede, ellos también, pero no se pensó en como realizarlo bien y por eso se tienen resultados negativos.

- b. Comunicación: Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia abierta (Pfeffer, 1998), basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Estos entes deportivos donde se observa buenos resultados, es por trabajan en base a las relaciones comunicativas, como una cadeneta, ya que es necesario que la información trascienda para mejorar el ambiente organizacional. Pero cuando los resultados no se reflejan como en la secretaria de nuestro departamento, es por que la comunicación desde la directiva hasta los deportistas es errada, no se habla con la misma visión, por eso los resultados. Como evidencia tenemos en el mal desarrollo de los procesos deportivos con su finalidad que es el posicionamiento nacional en los primeros lugares.
- c. Gestión del cambio: Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo, es decir la capacidad de cambio. Los institutos manejan valores que han sido importantes en los últimos años, tales como la responsabilidad ambiental, el crecimiento planeado y dirigido, la cobertura, la flexibilidad organizacional y la efectividad.

d. Capacidad de acompañamiento directivo: Quizás el mayor aporte esperado por parte de la gestión humana es la alineación de las prácticas de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización. La mejor manera de que gestión humana influya sobre el estilo de dirección es adecuar todo su sistema a las necesidades que demanden la estrategia del negocio y las situaciones competitivas que la empresa enfrente, es decir convertirse en su socio estratégico. Los institutos en los últimos años han conseguido interlazar relaciones entre sus colegas y hace generar ventaja para su propio bienestar; estas relaciones han sido mas estrechas entre Valle, Antioquia y Bogota que entre los otros institutos.

e. Compromiso: Gubman (2000) formula siete factores que gestión humana debería intervenir para facilitar el compromiso de las personas: crear valores que le impriman un sentido de propósito al trabajo, garantizar la calidad de vida laboral, diseñar tareas enriquecidas, mantener buenas relaciones entre los integrantes de la organización, equidad en la compensación, garantizar oportunidades de crecimiento y lograr confianza y credibilidad en los líderes de la empresa. Son fundamentales en la dirección deportiva estos factores, y por lo general no se colocan en práctica los siete o se tienen falencias, por ejemplo los problemas en la comunicación, el ascenso o la calidad en la vida laboral son cuestionables cuando se entran a los institutos de deporte. Estos factores también están inmersos en las secretarías y han sido fundamentales para su evolución, los cuales son: la equidad, las buenas relaciones, la confianza y oportunidades de confianza.

f. Flexibilidad: Un diseño que facilite la competitividad es fruto de estrategias de flexibilidad organizacional y una capacidad de cambio permanente. (Camisón 1997). La flexibilidad laboral esta dada por la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad, el empleado estará capacitado de este modo para adaptarse a cualquier cambio o emergencia. Las secretarias han buscado que los puestos de trabajo no tengan una persona a cargo todo el tiempo, sino que muchas de las personas sean capaces de buscar las soluciones que se presentan a ese cargo, uniendo eso con capacitación que fundamente las labores a realizar.

g. Desarrollo de competencias y talentos: un problema que puede se puede observar es que no se desarrollan por completo las competencias de los involucrados en el proceso organizacional y por lo tal, el talento se queda en un porcentaje de lo que se puede explotar. Un modelo estratégico de formación y desarrollo es un medio eficaz para afectar positivamente la productividad, el desarrollo de productos, la mejora de la calidad, la calidad del servicio, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de ventas y la participación en el mercado. (Valle, 2004). La capacitación ha generado que las empresas tengan ventaja competitiva frente al mundo y como tal los institutos han colocado entre sus planes de trabajo la educación como punto fundamental en el desarrollo adecuado de los procesos.

h. Participación: buscar que todos los incluidos en el proceso deportivo tengan participación es la mejor manera de retribuirles confianza y argumentar de que

sirven y se tienen en cuenta; en algunos institutos se tienen en cuenta y por eso los buenos resultados, pero en otros la participación va a cargo de la corriente política del director, el cual es contratado por la misma. Esta es una de las prácticas que algunos autores han considerado de alto rendimiento por cuanto refuerzan el capital humano, generando un impacto significativo sobre los rendimientos de la empresa. Denison en 1991, encontró que altos niveles de participación crean sentido de propiedad y responsabilidad, y en consecuencia mayor dedicación y menor necesidad de control explícito. Si los institutos apoyaran la participación de cada uno de sus integrantes, se tendrían mejores resultados, ya que las grandes ideas pueden venir de las personas comunes; en ese sentido falta mucho en los institutos departamentales de deporte.

i. Trabajo en equipo: La competencia de trabajo en equipo pretende desarrollar una serie de cualidades que garantizan el máximo rendimiento del grupo de trabajo. Si el instituto de deporte caldense trabajara en equipo, seguramente tuviese excelentes resultados, pero lo singular hace que el grupo no produzca. La finalidad del trabajo en equipo es que el resultado obtenido sea superior a la suma de los obtenidos individualmente. Implica formar parte de un grupo de personas que comparten un único objetivo y que dirigen sus esfuerzos hacia su consecución. Los institutos de deporte del eje cafetero se han dedicado a trabajar en grupo y no en equipo, dejan el trabajo a unas personas y no apoyan, solo aparecen para el reconocimiento y la parte económica. Lo negro del asunto, es

que los equipos son escogidos por las corrientes políticas del encargado de la secretaria, como lo es las del eje cafetero.

Sin embargo, algunos departamentos sin desconocer el ejercicio político ha tratado de ubicar gerentes o directores con unas características especiales que involucra un profesional en el área del deporte y la recreación con estudios de posgrado en administración deportiva, debido a que no siempre en el campo político se cumple con esa especialidad, se han buscado profesionales de otras áreas que hayan sido reconocidos por su permanente participación en procesos administrativos de ligas o clubes, igualmente se reconocen por haber sido deportistas que representaron a sus ciudades de origen, por lo tanto conocen la problemática del deporte y pueden ser propositivos en su gestión.

Así se notó cuando se analizó los perfiles de los directores de los institutos departamentales en los cuales sus dirigentes cumplen en mayor o menor medida con estos lineamientos, sin embargo en nuestro departamento los tres últimos secretarios de deporte a pesar de ser profesionales en deporte y recreación no contaban con ninguna experiencia administrativa lo cual les dificultó su gestión.

Es muy importante que estos dirigentes tengan unas competencias específicas combinando conocimientos relacionados con la naturaleza del cargo y deben estar enfocadas al deporte, la recreación, la actividad física, la educación física, la administración, las finanzas, la administración de personal y la legislación. Si la

persona no tiene estas características debe contar con un grupo de apoyo que le supla las falencias y se actué en trabajo interdisciplinario. También deben ser personas proactivas con capacidad de liderazgo, con gran capacidad de comunicación, de relacionarse, de trabajo en equipo, empatía y que generen credibilidad en el medio, que ante todo sea una persona integra que eduque y forme a través del ejemplo. Los dirigentes deben buscar tener un grupo interdisciplinario que supla las necesidades que se le presentan durante su administración, ya que el problema de los secretarios es creer que son capaces de realizarlo todo sin ayuda, como se ha observado en las secretarías del eje cafetero.

Para Nonaka y Takeuchi en su texto la Organización creadora de conocimiento (1995), el motor del proceso de creación del conocimiento se genera a través de la interacción entre lo tácito y lo explícito, lo cual denominamos como socialización, exteriorización, combinación e interiorización, y vinculándolo a los institutos de deporte, se concluye:

1. Socialización: Es cuando interactúa conocimiento tácito con tácito. El proceso que se debe observar es compartir lo que se tiene, para que el otro aprenda, la experiencia se convierte en factor fundamental para el aprendizaje. Se puede observar en algunos organismos deportivos que no existe un compartir de ideas y conocimientos, esperando cambios en la estructura funcional de la organización para otros y no para si mismo. Es necesario crear ambiente que

genere espacios de socialización, para que así el camino lo integren todos, en búsqueda de una misma finalidad positiva. Entre las dependencias de los institutos se observó una mejoría entre la comunicación y la transferencia de conocimiento, pero existe personal que no es capaz de darle a su compañero todos sus conceptos que lo han hecho importante.

2. Exteriorización: Es cuando se pasa de tácito a explícito. Lo recomendable es que todos los institutos tengan documentado todo, para clarificar conceptos y argumentos con fines positivos; en Caldas, la documentación tiene complicaciones porque lo explícito no ha sido trabajado de manera correcta, en otros departamentos de buen desempeño se observa una mejor organización. Graumann (1990) menciona que: "La exteriorización se observa en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva". Anteriormente, las secretarías del deporte no dejaban evidencias que mostraran su desarrollo o gestión, el presente vincula las evidencias y las muestras como factor fundamental y punto de partida para la evolución y finalización del producto.
3. Combinación: es cuando interactúa conocimiento explícito con explícito, la unión de conceptos hace que la intelectualidad y los conocimientos crezcan en la organización deportiva; en los grandes institutos de deporte se ha cambiado mucho esa parte, pero en los pequeños existe muchos intereses propios. Lo que debe existir en un instituto es un proceso de sistematización de conceptos

con el que se genera un sistema de conocimiento. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas. Los institutos de deporte analizados trabajan de lo explícito, y han evolucionado y mejorado cada uno de lo evidenciable para bien; todo lo desarrollado debe estar incluido en una sistematización, sino, no es válido para los institutos.

4. Interiorización: Es cuando se pasa de explícito a tácito, está muy relacionada con el aprender haciendo. Asimilar los conceptos propios de algo fundamenta mejor el trabajo, por eso se torna indispensable en las organizaciones deportivas; aprender hace ventaja competitiva, por eso los directores y secretarios deben primar esa característica. La mentalidad frente al tema ha tenido gran furor y ya se observa un crecimiento de este.

La gestión del conocimiento es: "Un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo". (Cobaleda, 2008). El dirigente de hoy, el analizado, está pensando en gestionar el talento y las capacidades, pero falta mucho, creer más en el trabajador y en sus posibilidades frente al entorno.

Otra definición es la que plantea Karl Erich en el 2000: "La gestión del conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa". El trabajador debe ser valorado más, ya que es insustituible frente a las posibilidades.

El capital intelectual se puede dividir en capital humano, capital estructural y capital relacional, analizándolo desde el punto de vista que se analizó tenemos:

- Capital humano: Se determina como lo que se va cuando la gente se marcha a su casa después de la jornada laboral. También se determina como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados para proporcionar soluciones a las necesidades de los clientes. Desde las organizaciones deportivas, hay buen capital humano, ya que existe un grupo interdisciplinario para cada problema que se presente (contadores, abogados, administradores, licenciados, diseñadores, comunicadores, publicistas, deportistas), lo que se necesita es entrelazar eso con los recursos, el tiempo y la seriedad y responsabilidad en la búsqueda de soluciones y de metas.

Capital estructural: Se determina como lo que se queda en la compañía luego de que la gente se marcha a su casa. También se dice que es todo aquel conocimiento que está inmerso o embebido en el diseño organizacional (estructura interna, flujos de procesos, modelos de sistemas), en la cultura, en los sistemas

tecnológicos y administrativos usados, en todos aquellos recursos de información que son patrimonio de la empresa. En muchas organizaciones se puede observar que cuando se va algún trabajador, hay un problema por que se lleva todo lo relacionado con su campo y no deja procesos. Importante que el dirigente y su grupo deje lo necesario para que el que llegue no cambie mucho el desarrollo de los objetivos. En los institutos falta mucho en ese sentido, se van y dejan revolcado, y la persona entrante debe empezar casi de cero.

Los fuertes de los institutos del valle, Antioquia y Bogota es la posibilidad que tienen de trabajar en campos especializados, terrenos o canchas para cada uno de los deportes, así como la tecnología e instrumentos que se posee para las actividades; el eje cafetero ha trabajado con pocos espacios y escenarios y mucho personal, esa desigualdad hace que los procesos no se cumplan a cabalidad. Dentro de la estructura interna se tiene poco desarrollo tecnológico frente a los institutos de las grandes capitales.

- Capital relacional: Es lo que está posicionado en la mente de los demás actores del sector con relación a la organización. Este capital debe reflejar las relaciones que se tienen con los clientes, los proveedores, la competencia, los organismos gubernamentales, etc. Las relaciones en cualquier organización se convierte en parte fundamental de la ventaja competitiva, por eso de las relaciones del instituto o secretaria se parte hacia la excelencia o el fracaso. Los institutos de deporte necesitan mas relación con los otros entes deportivos,

las relaciones cumplen factor fundamental en el crecimiento positivo de la organización, ya que con estas se consiguen recursos, posibilidades, posicionamiento, necesidades y meritos.

### **8.3. CAPITULO 3:**

#### **POLITICAS, MAPAS DE PROCESOS, CONTRATACION Y TABLA SALARIAL**

**LAS POLITICAS DE CALIDAD Y LOS MAPAS DE PROCESOS DEFINIDOS**  
(Capital organizacional): Determinar si las organizaciones cuentan con las políticas de calidad y mapa de procesos claramente determinados y establecidos.

El Congreso de la República de Colombia expidió el 30 de diciembre de 2003 la ley 872 y posteriormente del Decreto 1044 de 2004, mediante la cual crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades y agentes obligados. Los institutos departamentales por hacer parte de la administración pública deben certificarse en procesos de calidad, específicamente en la norma NTCGP 1000:2004.

Los mapas de procesos generan una nueva herramienta de direccionamiento estratégico que internamente les visualiza a los funcionarios cual es la organización y su función al interior de la organización, si su dependencia o proceso es estratégico, misional, de apoyo o de evaluación, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior se observó que los institutos de deporte de Antioquia, Valle y Bogotá cuentan con las certificaciones de calidad NTCGP 1000:2004 y además la ISO 9001:2000, Indeportes Quindío cuenta con políticas de calidad aunque no esta certificado, mientras que en los Institutos de Caldas y Risaralda no han iniciado su proceso de implementación lo cual nos permite deducir nuevamente que estos institutos no cuentan con lineamientos claros acerca de cual es su objetivo y cual es su campo de acción, además que no tiene en cuenta las necesidades de los clientes para el desarrollo de los programas que desarrolla.

CUELTAN CON NORMATIVA PARA LA CONTRATACIÓN Y CON TABLA SALARIAL DEFINIDA (Capital humano y capital relacional): Analizar las formas de contratación y el salario que devengan los entrenadores y monitores deportivos.

Lo que también puede generar capacidades distintivas en los institutos de deporte es la forma de vinculación del talento humano y su reconocimiento salarial, toda

persona necesita estar en un medio justo y organizado que le permita desarrollarse profesionalmente y como persona.

El medio deportivo se ha convertido en uno de los negocios mas lucrativos (gracias a las grandes cantidades de dinero que se manejan y la forma tan fácil como la pueden manejar, ejemplo, Caldas), del mundo y un vehículo publicitario para las diferentes empresas, por eso se ha convertido también en un área de búsqueda de talento humano que genere cada día mas ventaja competitiva a la organización, por eso es muy común que los buenos entrenadores y deportistas a nivel nacional terminen laborando en institutos departamentales como el de Antioquia, Valle, Bogotá y Boyacá.

Esto a pesar de que es muy difícil de controlar esta fuga de talentos, debido a los montos económicos que se manejan, tenemos gran cantidad de entrenadores y deportistas que teniendo unos ingresos justos prefiere quedarse y defender los colores de su departamento.

En la investigación se observó que todos los institutos de deporte cuentan con tablas salariales y diferentes formas de contratación, en Antioquia, Valle y Bogotá cuentan con oficina de gestión humana para esa asesoría, mientras que los de Risaralda y Quindío están asesorados por la gobernación.

Existen dos formas de contratación utilizadas por los institutos:

- El instituto.
- Las ligas: contratan o recomiendan al instituto

La tabla salarial de cada instituto es diferente, así:

- Bogota  
No se da a conocer por política
- Risaralda  
De \$850.000= hasta \$3.160.000=
- Quindío  
Desde \$650.000= hasta \$2.450.000=
- Antioquia  
Desde \$1.200.000= hasta \$3.600.000=
- Valle  
Desde \$902.000= hasta \$4.469.000=

La tabla salarial es establecida en todos los institutos de una manera correcta, donde prima la formación académica, los logros deportivos y la experiencia; cada una tiene una puntuación y gracias a esto es merecedor a sus ingresos económicos.

En el caso de Caldas se nota un desorden administrativo total, tienen cerca de 100 personas “contratadas” las cuales a la fecha no tienen contratos firmados y solo

algunos han recibido “abonos” a sus respectivos salarios, esto ha generado a través de los tiempos falta de motivación y sentido de pertenencia en nuestro departamento.

Los entrenadores han optado por irse del departamento o de vincularse a la empresa privada y dejar solo algunas horas para trabajar con el deporte en el departamento generando esto deficientes procesos de entrenamiento y de calidad de los procesos deportivos lo cual esta generando que cada día nos estemos ubicando mas atrás en las tablas de medallería de los eventos deportivos nacionales.

## 9. INTERPRETACION DE RESULTADOS.

### 9.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO GENERADOR DE CAPACIDADES DISTINTIVAS.

#### 9.1.1. MISIÓN.

La información suministrada por los entrevistados en cuanto a la misión institucional se consolidó en un cuadro con sus aspectos más importantes (ver tabla 1).

**Tabla 1 Misión Institucional.**

BOGOTÁ	RISARALDA	QUINDIO	ANTIOQUIA	VALLE	CALDAS
Apoyar con recursos físicos y humanos.	Fomento al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre.	Apoyar a las organizaciones Deportivas.	Apoyar a las organizaciones	Consolidar un modelo de gestión.	Facilitador y asesor de procesos.
Promover la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.	Promover la actividad física escolar y extraescolar.	Fomenta la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.	Apoyo a través de los recursos.	Ofrecimiento de servicios a la comunidad.	Promover la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.
Prioridad con las comunidades vulnerables.		Apoyar con recursos físicos y financieros.	Organizar, financiar, investigar, capacitar y fomentar.	Asistencia técnica a los municipios.	Promover la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.
Busca la sana competencia		Organizar, financiar, investigar, capacitar, asesorar, fomentar, incrementar, divulgar.	Promover la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.	Cofinanciación a los programas.	Busca desarrollo social y calidad de vida de los Caldenses.
Mejoramiento de la calidad de vida.		Monitores deportivos.	Subdirecciones técnicas.	Contribuir a la formación integral.	
				Satisfacer necesidades en deporte, educación física	

				y recreación.	
--	--	--	--	---------------	--

Teniendo en cuenta que la misión es la razón de ser de las instituciones, el motivo por el cual existe y que es el lineamiento sobre el cual se basa el desempeño de la organización, se considera de suma importancia que el talento humano de la empresa **este identificado** con la misión institucional, no se puede olvidar que para que el direccionamiento estratégico funcione en una organización debe contar con el liderazgo de la alta dirección, además, el éxito de este proceso se logra únicamente en la medida que todo el equipo de trabajo **participe activamente** en la construcción de la misión, la visión y las políticas. Cuando no sea posible que el equipo de trabajo participe en la creación de la misión institucional se debe tener un proceso de inducción en el cual se le oriente acerca del direccionamiento estratégico de la entidad.

El planteamiento de la misión debe ser claro y conciso para que la asimilación por parte de la organización sea más viable, pues en ocasiones por tratar de abarcar demasiados elementos se pierde claridad conceptual y se nota una redacción saturada de información.

En el análisis de la misión planteada por los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Bogotá, Quindío, Risaralda y Caldas, se pueden resaltar algunos elementos comunes, entre ellos: que hacen parte del apoyo a la gestión de las Gobernaciones y a su vez apoyan las organizaciones deportivas del

departamento, posteriormente se puede determinar que el campo de acción está enmarcado en la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, además que su finalidad es contribuir a la formación integral y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Con estos componentes se puede tener claro cuál es la misión que deben tener los Institutos departamentales de deporte, sin embargo y a pesar de la importancia de tener definida una misión institucional es mucho más importante el **empoderamiento** que tenga el talento humano de la organización acerca del direccionamiento estratégico.

Analizando lo anterior y teniendo en cuenta la clasificación de las capacidades distintivas hecha por Camisón en 2002, en la cual las clasifica en tres niveles: las estáticas (comprende los recursos tangibles), las de coordinación y cohesión (integración, cohesión y creación de valor en la empresa) y las dinámicas (destrezas de la organización utilizando recursos para la competitividad), se plantea que el ideal de los institutos de deporte es estar en el nivel tres, donde las destrezas de la organización busquen adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno cambiante, que sean capaces de enfrentarse al mundo sin complicaciones graves, optando por el desarrollo óptimo de la misma y buscando una constante evolución.

Por eso cuando se menciona que las capacidades como el conocimiento y las habilidades son las que permiten innovar, crear, generar y promover ventajas al interior de una organización, se considera que se debe tener en cuenta que no solo se refiere a conocimientos y habilidades técnicas sino que también es muy importante el conocimiento y el empoderamiento que tenga el talento humano en aspectos tan importantes como lo es la misión.

En la recopilación de información en los institutos de deporte se encontró como en los de Antioquia, Valle y Bogotá, que son los que mejores gestiones presentan, lo primero que mencionaron al referirse a la organización es su misión, esto demuestra que el talento humano de la organización ha construido sentido de pertenencia y que están identificados con el servicio que ofrecen, **saben hacia donde apunta** la organización, qué representan y le transmiten a los clientes la seguridad de que la entidad que representan brinda servicios de calidad, mientras que en otros como los de Caldas, Quindío y Risaralda no tenían claro este direccionamiento y lo debían leer textualmente.

Basados en lo anterior se considera que la misión, como una parte del direccionamiento estratégico de la empresa, genera capacidad distintiva en las organizaciones en la medida que **ese conocimiento del que hacer de la empresa se convierta en una habilidad del talento humano** lo cual genere una ventaja competitiva sostenible, como lo demuestran los institutos de deporte de

Antioquia, Valle y Bogotá, esto ubica a las personas como generadoras de recursos valiosos para la organización.

En síntesis, se puede decir que la misión se convierte en generadora de capacidad distintiva cuanto:

a. El talento humano se encuentra identificado con ella y la reconoce como brújula de actuación.

b. Se ha participado en su elaboración y se logra apropiarse su contenido y significado.

c. Se ha generado empoderamiento y logra ser expresada y sentida sin soporte documental.

d. Se convierte en orientador del comportamiento de las personas en la organización.

#### 9.1.2. VISIÓN.

La información suministrada por los entrevistados en cuanto a la visión institucional se consolidó en un cuadro con sus aspectos más importantes (ver tabla 2).

**Tabla 2 Visión Institucional**

<b>BOGOTÁ</b>	<b>RISARALDA</b>	<b>QUINDIO</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>VALLE</b>	<b>CALDAS</b>
Entidad líder a nivel nacional e internacional.	Entidad líder a nivel regional y nacional.	Procesos con eficiencia y eficacia.	Acciones innovadoras.	Acciones innovadoras.	Entidad líder a nivel regional y nacional.
Gestión deportiva y recreativa.	Procesos con calidad.	Fomento a la recreación, el deporte, la educación física y el tiempo libre.	Líder en procesos de recreación, deporte, educación física y el tiempo libre.	Modelo en el desarrollo del deporte, educación física y tiempo libre.	Principios de desarrollo sostenible.
Líder en parques.	Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Líder en el contexto nacional.	Líderes a nivel nacional e internacional.	Equidad social y paz.
Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.			Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Ofrecimiento de servicios de calidad.	Fortalecimiento del deporte, la recreación y la educación física.

Teniendo en cuenta que la visión está definida como el horizonte de la empresa, como la posibilidad de soñar con un futuro, nos genera la necesidad de tener planteadas estrategias que nos permitan llevar a cabo esa expectativa.

Como mencionamos en el capítulo de la misión todo lo concerniente al direccionamiento estratégico debe estar liderado por la alta dirección de la entidad pero teniendo en cuenta el talento humano para su construcción, de no ser posible debe existir un proceso de inducción y reinducción que permita al equipo de trabajo **concientizarse e interiorizar hacía donde quiere llegar la empresa.**

Desde esta perspectiva de liderazgo institucional se tomo en cuenta un aporte del jugador de fútbol americano Joe Namath, después de ser nominado al salón de la fama en 1.985: “Para ser un líder, tienes que querer que la gente te siga, y nadie quiere seguir a alguien que no sabe a donde va.”

El talento humano de la organización debe tener claridad frente a la visión y así mismo todos los involucrados en este proceso deben irradiar ante los clientes internos y externos las expectativas institucionales que favorezcan un mejor desarrollo de los procesos organizacionales, como lo citan Lado y Wilson (1994): “Son las capacidades únicas de los líderes estratégicos para articular la visión estratégica, comunicarla a toda la organización y empoderar a los miembros de toda organización para realizar la visión; incluye también la habilidad única para promover una relación beneficiosa entre la firma y el ambiente”.

En el análisis de la visión planteada por los Institutos de deporte de Antioquia, Valle, Bogotá, Quindío, Risaralda y Caldas, se pueden resaltar algunos elementos comunes, entre ellos: la gestión integral, que buscan ser una entidad líder en programas de deporte, educación física y recreación, realizan procesos con propósitos definidos y buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad.

De acuerdo a lo anterior observamos que la visión que tienen los institutos departamentales de deporte le dan un papel importante a la proyección nacional e internacional y sobre todo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, sin embargo los sueños o metas que se tengan deben estar respaldados por una organización y unos procesos acordes a ella, esta infraestructura solo la tienen los institutos de Bogotá, Valle y Antioquia quienes realmente cuentan con programas que los pueden llevar a obtener estas metas.

Se debe tener en cuenta que en la búsqueda constante de una buena gestión por parte de la alta dirección deben tener en cuenta la unión de los recursos con las capacidades de los mismos, esto con el fin de optimizar el recurso y el talento con la consecución de los objetivos propuestos; de allí que investigar los recursos y capacidades de los institutos, para explicar mediante su posesión las diferencias en las mejores prácticas de actuación en cada una, determina la organización dentro de su negocio (Morcillo 1998), esto debe generar ventaja frente a sus competidores.

Resumiendo, podemos mencionar que la visión se convierte en generadora de capacidad distintiva cuando:

- a. El talento humano se encuentra identificado con ella y la reconoce como brújula de actuación.
- b. La alta dirección tiene la suficiente claridad acerca de la visión institucional y la irradia a su equipo de trabajo.
- c. La estructura institucional esta acorde a la proyección que tenga la empresa.
- d. El talento humano ha participado en su elaboración y se logra apropiarse su contenido y significado.

e. El talento humano ha generado empoderamiento y logra ser expresada y sentida sin soporte documental.

f. Se convierte en orientador del comportamiento de las personas en la organización.

## 9.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y FUNCIONES DE PERSONAL COMO GENERADORES DE CAPACIDADES DISTINTIVAS EN LA ORGANIZACIÓN.

### 9.2.1. ORGANIGRAMA.

La información suministrada por los entrevistados en cuanto a los organigramas de cada organización se refleja con sus aspectos más importantes en la siguiente tabla (ver tabla 3).

**Tabla 3 ORGANIGRAMA.**

BOGOTÁ	RISARALDA	QUINDIO	ANTIOQUIA	VALLE	CALDAS
Director general.	Director general.	Director general.	Junta directiva.	Gerente.	Secretario de despacho.
Asesores contables.	Asesores contables.	Asesores jurídicos.	Gerente.	Profesionales universitarios.	Jefes de unidad.
Asesores jurídicos.	Asesores jurídicos.	Grupo médico.	Asesores interdisciplinarios.	Asesores contables.	Asesor financiero.
Grupos de apoyo.	Grupos de apoyo.	Profesionales universitarios.	Grupos de apoyo.	Asesores jurídicos.	Asesor en recreación.
Subdirecciones técnicas.	Profesionales universitarios.	Monitores deportivos.	Subdirecciones técnicas.	Monitores deportivos.	Asesor para municipios.
Entrenadores deportivos.	Entrenadores deportivos.	Entrenadores deportivos.	Entrenadores deportivos.	Entrenadores deportivos.	Profesionales universitarios.
	Grupo médico.			Grupo médico.	Auxiliares administrativos
					Grupo médico

					Entrenadores deportivos.
--	--	--	--	--	--------------------------

Teniendo en cuenta que el organigrama es la representación de la estructura interna de la organización en cuanto a los cargos y las funciones que debe cumplir el talento humano, se considera que en la presente investigación este análisis nos puede determinar si esta estructura permite generar capacidades distintivas que promuevan ventajas competitivas en las organizaciones.

Para una organización tener una estructura funcional definida, unas funciones específicas y acordes al cargo es contar con una ventaja competitiva, debido a que muchas de las organizaciones deportivas cuentan con estructuras en el papel pero que no son operativas. Muchos casos se presentan debido a las presiones políticas que se presentan en organismos del Estado, este caso es común a todos los institutos pero se nota con mayor énfasis en la secretaría del deporte de Caldas en el cual según su estructura tiene dos jefes de unidad, pero en realidad cuenta con cinco sin funciones definidas. (ver anexo 1).

Frente a las funciones los institutos de deporte deben reflejar los dos tipos de conocimiento que existen, el tácito y el explícito; el tácito (subjetivo) es aquel que existe en la mente de las personas, mientras que el conocimiento explícito (objetivo) es estructural, expresado mediante símbolos en algún medio físico, con un significado en el contexto de la organización, cada uno desde su puesto de

funcionalidad tiene un conocimiento tácito que por lo general es expresado en explícito y el cual es el resultado de un trabajo arduo en búsqueda de algo.

Es necesario que los institutos de deporte mantengan el conocimiento explícito moderno, que guíe y fundamente necesidades de la actualidad.

Para cada uno de los institutos de deporte de Valle, Antioquia y Bogotá, hay una funcionalidad por áreas o grupos de trabajo, que hacen de la organización una cadena donde cada uno tiene una parte específica que trabajar, y lo mejor, trabajan su área de especialidad. En los institutos de deporte donde los resultados no son óptimos, no están los puestos vinculados con su especialidad, lo que dificulta su desarrollo y el alcance de los resultados.

Todas las afinidades organizativas (puesto-especialidad) deben implicar un correcto trabajo organizacional y las capacidades deben estar expuestas al mundo para el que se esta preparado, eso puede presentarse en los institutos de deporte de Risaralda, Quindío y Caldas, donde los puestos de trabajo no son similares con la especialidad del empleado, o no han sido capacitados para el nuevo reto. Como dice Cuervo (1995), “Las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo.”

Observamos lo siguiente frente al puesto de trabajo y la especialidad del talento humano:

- En Bogotá existe el director general, asesores directos e indirectos que se rigen a los aspectos legales, asesores de planeación, grupos de asuntos, de control y existen subdirecciones administrativas, financieras, construcciones, parques y técnica (deporte y recreación). Cada uno de esos cargos es controlado y trabajado por personal experto en su área, tales como: abogados, administradores, contadores, comunicadores, trabajadores sociales, ingenieros y licenciados en educación física.
- En Antioquia existe una junta directiva que toma decisiones importantes frente a todo el departamento, donde esta incluido el gobernador y su representante, representante de Coldeportes, representante del sector educativo y un representante de las ligas; existe a la vez gerente, comités de control, asesores, grupos, áreas (jurídica, de comunicaciones y medica), subgerencias, grupos (de desarrollo social, infraestructura, eventos, asesores) y áreas (sistemas, talento humano, presupuesto, contabilidad y tesorería). Frente a cada uno de esos cargos, están personas con capacitación especializada para su efectivo manejo.

- En Valle manejan profesionales en cada área de trabajo, pasando por deporte, recreación, biomédica, contable, legal y monitores de masificación.
- En Risaralda y Quindío, existen licenciados en educación física pero en los otros cargos de desempeño no están creados, o sea que no cuentan con apoyo jurídico ni contable, entre otros. No están tan organizados como las tres secretarías anteriores y lo que son áreas, grupos y subgerencias no se observan dentro su administración.

Basados en lo anterior vemos que una estructura funcional del talento humano se convierte en una capacidad distintiva en el momento que se tengan personas capacitadas para desempeñar los cargos asignados, no interesa la forma en la cual llegaron a la organización (política, antigüedad o meritocracia), además que al momento de su ingreso a la institución se les brinde una debida inducción para que asimilen las características y el direccionamiento estratégico de la organización.

Por lo tanto, la estructura organizacional de una entidad se convierte en capacidad distintiva cuando:

1. El talento humano se encuentra desempeñando un cargo inherente a su especialidad profesional.

2. El talento humano ha recibido una orientación adecuada acerca del direccionamiento estratégico de la organización.

3. La asignación y creación de cargos es proporcional a las necesidades reales de la organización.

4. Se cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo interdisciplinario en la organización.

#### 9.2.2. LAS FUNCIONES DE PERSONAL

La información suministrada por los entrevistados en cuanto a las funciones de personal en los Institutos de deporte se consolida en la siguiente tabla (ver tabla 4).

**Tabla 4 Las Funciones De Personal**

BOGOTÁ	RISARALDA	QUINDIO	ANTIOQUIA	VALLE	CALDAS
Contrata el Instituto distrital a través del área de talento humano.	El personal requerido es contratado tanto por el Instituto departamental como por las ligas.	El personal requerido es contratado tanto por el Instituto departamental como por las ligas.	La contratación la realiza el Instituto departamental a través de una federación llamada FEDELIAN.	Los contratos son realizados por el Instituto departamental a través de su oficina de talento humano.	La contratación se hace a través de un ente externo, en este caso el Instituto Mixto para la cultura.
El salario es por prestación de servicios y es pagado a través de las ligas.	Se cuenta con tabla salarial definida.	Se cuenta con tabla salarial definida.	Algunas ligas debido a su desarrollo deportivo también tienen la posibilidad de contratar.	Se cuenta con tabla salarial definida.	Se cuenta con tabla salarial definida.
Se cuenta con tabla salarial definida.			Se cuenta con tabla salarial definida.		

Teniendo en cuenta que entre las funciones de personal se encuentra la selección, contratación y administración de salarios se considera sumamente importante realizar un análisis que nos ilustrará acerca de las diferentes formas que tienen los institutos de deporte para cumplir con estas funciones.

La función del talento humano requiere organizar personal adecuado para cada cargo, que sea licenciado en educación física, conocimientos en entrenamiento deportivo, administrador de empresas o contador, médico deportólogo, fisioterapeuta, nutricionista, con conocimientos en discapacidad, abogado, entre otras. En muchas ocasiones se han tenido dificultades con el cumplimiento de algunas actividades y trámites debido a que por la cantidad de personal y la falta de claridad de funciones no se sabía a quien le correspondía.

Por otra parte, el grupo encargado del talento humano de los institutos de deporte debe tener claro que uno de los puntos fundamentales de su trabajo es que cada uno de los involucrados en el desarrollo organización desarrolle ese potencial que se le observa para convertirlo en experto, pero esa habilidad no solo para su puesto de trabajo sino para que puede desempeñarse en otros puestos que le generen bienestar y calidad de vida. La función de recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, aparte de las habilidades generales de sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996).

Es también importante resaltar la necesidad de las oficinas de talento humano en las organizaciones en general, los institutos de deporte de Antioquia, Valle y Bogotá cuentan con una oficina incorporada a su estructura orgánica, mientras que los de Caldas, Quindío y Risaralda no cuentan con ella y aún más delicado no se asesoran de la oficina correspondiente a la Gobernación de su departamento.

Estas oficinas tienen la responsabilidad de identificar donde se encuentran las personas que puedan aportar valor a la organización, para ello se valen de los procesos de reclutamiento y selección; también es muy importante que cuando se tenga seleccionado el profesional que va a laborar y posterior a su vinculación, se realice la inducción donde se ilustra sobre la empresa, las funciones básicas del puesto, sus tareas, responsabilidades y el direccionamiento estratégico de la empresa, pero a su vez determina las capacidades que tiene la persona y como se puede potenciarlo para mejorar los procesos en la organización.

Como dice Teece (1994), Las capacidades de la empresa no se entienden en términos de la hoja de balance sino principalmente en términos de la estructura organizacional y de los procesos de dirección que apoyan la actividad productiva.

El medio deportivo se ha convertido en uno de los negocios mas lucrativos (gracias a las grandes cantidades de dinero que se manejan y la forma tan fácil como la pueden manejar, ejemplo, Caldas), del mundo y un vehículo publicitario para las diferentes empresas, por eso se ha convertido también en un área de

búsqueda de talento humano que genere cada día mas ventaja competitiva a la organización, por eso es muy común que los buenos entrenadores y deportistas a nivel nacional terminen laborando en institutos departamentales como el de Antioquia, Valle, Bogotá y Boyacá.

En los institutos de Caldas, Quindío y Risaralda, a pesar de que es muy difícil de controlar esta fuga de talentos debido a los montos económicos que se manejan, tenemos gran cantidad de entrenadores y deportistas que teniendo unos ingresos justos prefiere quedarse y defender los colores de su departamento. (Ver anexo 2).

En la investigación se observó que todos los institutos de deporte cuentan con tablas salariales y diferentes formas de contratación, en Antioquia, Valle y Bogotá cuentan con oficina de gestión humana para esa asesoría, mientras que los de Risaralda y Quindío están asesorados por la gobernación.

La tabla salarial es establecida en todos los institutos de una manera correcta, donde prima la formación académica, los logros deportivos y la experiencia; cada una tiene una puntuación y gracias a esto es merecedor a sus ingresos económicos.

En el caso de Caldas se nota un desorden administrativo total, tienen cerca de 100 personas “contratadas” las cuales a la fecha no tienen contratos firmados y solo

algunos han recibido “abonos” a sus respectivos salarios, esto ha generado a través de los tiempos falta de motivación y sentido de pertenencia en nuestro departamento. (Ver anexo 3).

Los entrenadores han optado por irse del departamento o de vincularse a la empresa privada y dejar solo algunas horas para trabajar con el deporte en el departamento generando esto deficientes procesos de entrenamiento y de calidad de los procesos deportivos lo cual esta generando que cada día nos estemos ubicando mas atrás en las tablas de medallería de los eventos deportivos nacionales.

Teniendo en cuenta la expuesto vemos que unos adecuados procesos de selección de personal, contratación y asignación de salarios genera capacidades distintivas en cuanto a que este medio se ha convertido en una competencia permanente por sobresalir, lo cual genera reclutamiento de personal, aumento de salarios y garantías en la contratación de los mejores.

Por lo anterior podemos deducir que los procesos de personal se convierten en capacidad distintiva cuando:

1. Se realizan estos procesos de una manera adecuada y por personal capacitado.

2. Las formas de contratación y de asignación de salarios permiten tranquilidad y estabilidad que a su vez se convierte en sentido de pertenencia hacia su institución.

3. Cuando existe legalidad en las vinculaciones del talento humano, o sea, contratos definidos, salarios fijos.

### 9.2.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La información suministrada por los entrevistados en cuanto a la gestión de la calidad en los Institutos de deporte se resume en la siguiente tabla (ver tabla 5).

**Tabla 5 Gestión de la Calidad.**

<b>BOGOTÁ</b>	<b>RISARALDA</b>	<b>QUINDIO</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>VALLE</b>	<b>CALDAS</b>
Cuenta Con certificación de calidad NTCGP 1000:2004 y además la ISO 9001:2000.	Cuenta con políticas de calidad, aunque aún no está certificado.	Aún no ha iniciado su proceso de certificación.	Cuenta Con certificación de calidad NTCGP 1000:2004 y además la ISO 9001:2000.	Cuenta Con certificación de calidad NTCGP 1000:2004 y además la ISO 9001:2000.	Aún no ha iniciado su proceso de certificación.

El Congreso de la República de Colombia expidió el 30 de diciembre de 2003 la ley 872 y posteriormente del Decreto 1044 de 2004, mediante la cual crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades y agentes obligados.

Los institutos departamentales por hacer parte de la administración pública deben certificarse en procesos de calidad, específicamente en la norma NTCGP 1000:2004.

Los mapas de procesos generan una nueva herramienta de direccionamiento estratégico que internamente les visualiza a los funcionarios cual es la organización y su función al interior de la organización, si su dependencia o proceso es estratégico, misional, de apoyo o de evaluación, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior se observó que los institutos de deporte de Antioquia, Valle y Bogotá cuentan con las certificaciones de calidad NTCGP 1000:2004 y además la ISO 9001:2000, Indeportes Quindío cuenta con políticas de calidad aunque no esta certificado, mientras que en los Institutos de Caldas y Risaralda no han iniciado su proceso de implementación lo cual nos permite deducir nuevamente que estos institutos no cuentan con lineamientos claros acerca de cual es su objetivo y cual es su campo de acción, además que no tiene en cuenta las necesidades de los clientes para el desarrollo de los programas que desarrolla.

Según lo anterior vemos que contar con unos procesos de gestión de la calidad tiene dos connotaciones, la primera es el aspecto legal que los obliga como entidades del Estado a cumplir con dicha reglamentación y la segunda es que a

pesar de cumplir con el aspecto legal lo mas importante es la asimilación y el mejoramiento de los procesos que esta gestión le aporte a las organizaciones.

En síntesis, se puede decir que los procesos de gestión de calidad se convierten en capacidad distintiva cuando:

1. Se asimilan por parte del talento humano de la organización.
2. Son creados para el beneficio de los clientes internos y externos de la organización.
3. Cuando no generan procesos adicionales innecesarios para el cliente lo que pueda generar inconformismo.

### 9.3. EL PERFIL DEL DIRIGENTE DEPORTIVO COMO GENERADOR DE CAPACIDADES DISTINTIVAS EN LA ORGANIZACIÓN.

#### 9.3.1. EL PERFIL DEL DIRIGENTE

La información suministrada por los entrevistados en cuanto al perfil del dirigente en los Institutos de deporte se resume en la siguiente tabla (ver tabla 6).

**Tabla 6 El Perfil del Dirigente.**

<b>BOGOTÁ</b>	<b>RISARALDA</b>	<b>QUINDIO</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>VALLE</b>	<b>CALDAS</b>
Diseñador gráfico.	Abogada	Economista	Abogado	Licenciado en educación física	Licenciado en educación física
Deportista destacado.	Especialista en administración deportiva.	Especialista en administración deportiva.	Especialista en gerencia.	Especialista en administración deportiva.	Entrenador de fútbol
Equipo interdisciplinario de apoyo.	Apoyo de profesionales.	Grupo interdisciplinario de apoyo.	Grupo interdisciplinario de apoyo.	Grupo interdisciplinario de apoyo.	Docente universitario
Experiencia en administración de entidades deportivas.			Experiencia en administración de entidades deportivas.	Experiencia en administración de entidades deportivas.	

Los institutos de deporte son dependencias adscritas a la gobernación de los departamentos y sus directores o gerentes son nombrados directamente por el administrador de turno, además son cargos de confianza y por ende son de libre nombramiento y remoción, esto se ha prestado para que en muchos departamentos se conviertan estas organizaciones en fortines políticos que son apetecidos desde las campañas por los futuros gobernantes.

La finalidad principal del dirigente de un instituto de deporte es gestionar los recursos de manera adecuada con el fin de impactar de manera positiva en el departamento y en la sociedad, y eso se observó en cada uno de ellos, la dificultad empieza cuando los recursos son destinados a lo secundario y no a aspectos tan importantes como el salario del talento humano. De allí que la capacidad sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

Como plantea Penrose (1959), esta capacidad se mide en la claridad que tiene el dirigente para identificar las características de los recursos para que puedan considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida y la capacidad de utilizar de forma eficiente y eficaz los servicios que este recurso puede prestar, dadas las relaciones de interdependencia existentes con otros factores o recursos controlados por la empresa (Ventura, 1996). La dirigencia institucional de cada uno de los institutos de deporte analizados trabajan y buscan desarrollar cada vez mejor estas dos características, pero en algunos de ellos, los recursos no subsanan las necesidades primarias y el talento humano no utiliza o puede utilizar de efectiva cada uno de estos.

Es importante ampliar las competencias del dirigente dentro de los institutos de deporte, así:

- a. Visión compartida: es imprescindible que el dirigente genere una visión estratégica compartida de tal manera que los empleados se comprometan con su implementación, donde todos los implicados hablen y trabajen por el mismo objetivo. Cuando se indago al respecto se pudo identificar que en algunos institutos no se genera tal sentido y por el contrario se busca el bien particular más que el general, desvirtuando la competencia.

A veces no se tiene claro con que recursos se cuenta y como se gestionan, el ejemplo claro de esto es cuando un ejecutivo lee algún documento donde se haya

hecho algo en alguna empresa y dio resultado, Él instantáneamente quiere introducir esos parámetros en la propia organización creyendo que el balance va a ser positivo, pero lo que no piensa es que se necesitan muchas características que no se tienen para que funcione a la perfección. Los ejecutivos generalmente piensan que si ellos se encargan de los negocios, entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismos. Ellos introducen nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer. (Gubman, 2000). Muestra de ello es cuando se preguntó en la realización de algunas actividades para el instituto, que en otros han dado resultado, los dirigentes de Caldas, Quindío y Risaralda se acercan a la idea de que si otro lo puede, ellos también, pero no se pensó en como realizarlo bien y por eso se tienen resultados negativos.

- b. Comunicación: Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia abierta (Pfeffer, 1998), basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Estos entes deportivos donde se observa buenos resultados, es por trabajan en base a las relaciones comunicativas, como una cadeneta, ya que es necesario que la información trascienda para mejorar el ambiente organizacional. Pero cuando los resultados no se reflejan como en la secretaria de nuestro departamento, es por que la comunicación desde la directiva hasta los deportistas es errada, no se habla con la misma visión, por eso los

resultados. Como evidencia tenemos en el mal desarrollo de los procesos deportivos con su finalidad que es el posicionamiento nacional en los primeros lugares.

- c. Gestión del cambio: Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo, es decir la capacidad de cambio. Los institutos manejan valores que han sido importantes en los últimos años, tales como la responsabilidad ambiental, el crecimiento planeado y dirigido, la cobertura, la flexibilidad organizacional y la efectividad.
  
- d. Capacidad de acompañamiento directivo: Quizás el mayor aporte esperado por parte de la gestión humana es la alineación de las prácticas de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización. La mejor manera de que gestión humana influya sobre el estilo de dirección es adecuar todo su sistema a las necesidades que demanden la estrategia del negocio y las situaciones competitivas que la empresa enfrente, es decir convertirse en su socio estratégico. Los institutos en los últimos años han conseguido interlazar relaciones entre sus colegas y hace generar ventaja para su propio bienestar; estas relaciones han sido mas estrechas entre Valle, Antioquia y Bogota que entre los otros institutos.

- e. Compromiso: Gubman (2000) formula siete factores que gestión humana debería intervenir para facilitar el compromiso de las personas: crear valores que le impriman un sentido de propósito al trabajo, garantizar la calidad de vida laboral, diseñar tareas enriquecidas, mantener buenas relaciones entre los integrantes de la organización, equidad en la compensación, garantizar oportunidades de crecimiento y lograr confianza y credibilidad en los líderes de la empresa. Son fundamentales en la dirección deportiva estos factores, y por lo general no se colocan en práctica los siete o se tiene falencias, por ejemplo los problemas en la comunicación, el ascenso o la calidad en la vida laboral son cuestionables cuando se entran a los institutos de deporte. Estos factores también están inmersos en las secretarías y han sido fundamentales para su evolución, los cuales son: la equidad, las buenas relaciones, la confianza y oportunidades de confianza.
- f. Flexibilidad: Un diseño que facilite la competitividad es fruto de estrategias de flexibilidad organizacional y una capacidad de cambio permanente. (Camisón 1997). La flexibilidad laboral está dada por la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad, el empleado estará capacitado de este modo para adaptarse a cualquier cambio o emergencia. Las secretarías han buscado que los puestos de trabajo no tengan una persona a cargo todo el tiempo, sino que muchas de las personas sean capaces de buscar las

soluciones que se presentan a ese cargo, uniendo eso con capacitación que fundamente las labores a realizar.

g. Desarrollo de competencias y talentos: un problema que puede ser observado es que no se desarrollan por completo las competencias de los involucrados en el proceso organizacional y por lo tal, el talento se queda en un porcentaje de lo que se puede explotar. Un modelo estratégico de formación y desarrollo es un medio eficaz para afectar positivamente la productividad, el desarrollo de productos, la mejora de la calidad, la calidad del servicio, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de ventas y la participación en el mercado. (Valle, 2004). La capacitación ha generado que las empresas tengan ventaja competitiva frente al mundo y como tal los institutos han colocado entre sus planes de trabajo la educación como punto fundamental en el desarrollo adecuado de los procesos.

h. Participación: buscar que todos los incluidos en el proceso deportivo tengan participación es la mejor manera de retribuirles confianza y argumentar de que sirven y se tienen en cuenta; en algunos institutos se tienen en cuenta y por eso los buenos resultados, pero en otros la participación va a cargo de la corriente política del director, el cual es contratado por la misma. Esta es una de las prácticas que algunos autores han considerado de alto rendimiento por cuanto refuerzan el capital humano, generando un impacto significativo sobre los rendimientos de la empresa. Denison en 1991,

encontró que altos niveles de participación crean sentido de propiedad y responsabilidad, y en consecuencia mayor dedicación y menor necesidad de control explícito. Si los institutos apoyaran la participación de cada uno de sus integrantes, se tendrían mejores resultados, ya que las grandes ideas pueden venir de las personas comunes; en ese sentido falta mucho en los institutos departamentales de deporte.

- i. Trabajo en equipo: La competencia de trabajo en equipo pretende desarrollar una serie de cualidades que garantizan el máximo rendimiento del grupo de trabajo. Si el instituto de deporte Caldense trabajara en equipo, seguramente tuviese excelentes resultados, pero lo singular hace que el grupo no produzca. La finalidad del trabajo en equipo es que el resultado obtenido sea superior a la suma de los obtenidos individualmente. Implica formar parte de un grupo de personas que comparten un único objetivo y que dirigen sus esfuerzos hacia su consecución. Los institutos de deporte del eje cafetero se han dedicado a trabajar en grupo y no en equipo, dejan el trabajo a unas personas y no apoyan, solo aparecen para el reconocimiento y la parte económica. Lo negro del asunto, es que los equipos son escogidos por las corrientes políticas del encargado de la secretaria, como lo es las del eje cafetero.

Sin embargo, algunos departamentos sin desconocer el ejercicio político ha tratado de ubicar gerentes o directores con unas características especiales que

involucra un profesional en el área del deporte y la recreación con estudios de posgrado en administración deportiva, debido a que no siempre en el campo político se cumple con esa especialidad, se han buscado profesionales de otras áreas que hayan sido reconocidos por su permanente participación en procesos administrativos de ligas o clubes, igualmente se reconocen por haber sido deportistas que representaron a sus ciudades de origen, por lo tanto conocen la problemática del deporte y pueden ser propositivos en su gestión.

Así se notó cuando analizamos los perfiles de los directores de los institutos departamentales en los cuales sus dirigentes cumplen en mayor o menor medida con estos lineamientos, sin embargo en nuestro departamento los tres últimos secretarios de deporte a pesar de ser profesionales en deporte y recreación no contaban con ninguna experiencia administrativa lo cual les dificultó su gestión.

Es muy importante que estos dirigentes tengan unas competencias específicas combinando conocimientos relacionados con la naturaleza del cargo y deben estar enfocadas al deporte, la recreación, la actividad física, la educación física, la administración, las finanzas, la administración de personal y la legislación. Si la persona no tiene estas características debe contar con un grupo de apoyo que le supla las falencias y se actué en trabajo interdisciplinario. También deben ser personas proactivas con capacidad de liderazgo, con gran capacidad de comunicación, de relacionarse, de trabajo en equipo, empatía y que generen credibilidad en el medio, que ante todo sea una persona íntegra que eduque y

forme a través del ejemplo. Los dirigentes deben buscar tener un grupo interdisciplinario que supla las necesidades que se le presentan durante su administración, ya que el problema de los secretarios es creer que son capaces de realizarlo todo sin ayuda, como se ha observado en las secretarías del eje cafetero.

Como vemos en esta exposición, se puede deducir que los procesos de selección del dirigente deportivo se convierten en una capacidad distintiva cuando:

1. A pesar de los compromisos políticos o burocráticos con la administración de turno se genera un perfil base para nombrar la persona que oriente los procesos en la organización.
2. Se tiene en cuenta las dependencias de gestión humana para realizar los procesos de selección adecuada.
3. Cuando en un puesto de trabajo se contrata una persona que pueda desempeñar sus funciones de acuerdo a su formación profesional y su experiencia laboral.

## 10. ANALISIS DE CATEGORIAS.

### 10.1. CATEGORIZACIÓN DE CAPACIDADES DISTINTIVAS SEGÚN CAMISON.

Recordando a Camisón (2002) cuando plantea que las competencias distintivas se pueden dividir en estáticas, en las de cohesión y coordinación y por último en las dinámicas, realizamos un esquema en el cual representamos la ubicación de cada Instituto con relación a la funcionalidad de cada una de las competencias señaladas:

Capacidades Distintivas	BOGOTÁ	RISARALDA	QUINDIO	ANTIOQUIA	VALLE	CALDAS
Estática	x	x	X	x	x	X
De Cohesión y Coordinación	x			x	x	
Dinámicas	x			x	x	

En el cuadro podemos observar que según lo analizamos, todos los Institutos cumplen con las competencias distintivas estáticas, ya que básicamente están relacionadas con la “explotación” de recursos tangibles o sea a las actividades funcionales de la empresa.

En cuanto a la segunda clasificación, denominada cohesión y coordinación, notamos como sólo los Institutos de Antioquia, Valle y Bogotá DC desarrollan ésta competencia, pues se catalogan fundamentalmente como competencias directivas que están asociadas al estilo de dirección y al empoderamiento de los funcionarios de la organización, y como lo pudimos determinar en el trabajo los Institutos

departamentales de deporte de Caldas, Quindío y Risaralda no cuentan con un nombramiento de líder de proceso a través del perfil requerido, lo que conlleva a tener deficiencias en los procesos relacionados con dicha competencia.

En la tercera clasificación denominada competencias dinámicas, igualmente los Institutos de Antioquia, Valle y Bogotá presentan características que los incluyen en esta tipificación, basándonos en que se debe contar con una organización con una serie de destrezas que le permitan adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder al entorno, lo cual es un resultado de la competencia anterior, si existen lineamientos de la dirección y empoderamiento de los funcionarios, tendremos una organización con capacidad de asumir los retos que exige el medio y por ende se convertirá en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## ***10.2. VALORACIÓN DE DESARROLLO DE CATEGORIAS ANALIZADAS.***

Para tener una visibilidad de los resultados obtenidos en la investigación realizada y hacer comparación de cada uno de los Institutos, elaboramos un cuadro de valoración en el cual cada organización tendrá una calificación cuantitativa de acuerdo al cumplimiento de cada categoría.

La valoración será de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Se cumple siempre en la organización (5 puntos).
- Se cumple la mayoría de veces (4 puntos)
- Se cumple algunas veces (3 puntos)
- Casi nunca se cumple (2 puntos)
- Nunca se cumple (1 punto).

Categoría	BOGOTÁ	RISARALDA	QUINDIO	ANTIOQUIA	VALLE	CALDAS
MISIÓN	5	2	2	5	4	1
VISION	5	3	3	5	4	2
ORGANIGRAM	4	3	3	4	4	2
FUNCIONES DE PERSONAL	5	4	4	5	4	2
GESTION DE CALIDAD	5	3	1	5	5	2
PERFIL DEL DIRIGENTE	4	4	4	4	5	3
SUMATORIA	28	19	17	28	26	12
PROMEDIO	4,6	3,1	2,8	4,6	4,3	2,0

Las valoraciones se realizaron teniendo en cuenta lo anterior:

- Misión: Sí el talento humano se encuentra identificado con la misión, se participo en la construcción de ella, se ha generado empoderamiento del direccionamiento estratégico y si la misión se ha convertido en orientadora de los procesos institucionales.
- Visión: Sí el talento humano se encuentra identificado con la visión, la alta dirección tienen claridad acerca de hacia donde quiere llegar la organización, la estructura organizacional esta adecuada para lograr esa

meta propuesta, el talento se participo en la construcción de ella, se ha generado empoderamiento del direccionamiento estratégico y si la misión se ha convertido en orientadora de los procesos institucionales.

- Organigrama: Verificando si el talento humano se encuentra desempeñando un cargo inherente a su formación profesional, si el talento humano ha recibido una orientación adecuada acerca del direccionamiento estratégico de la organización, la asignación de cargos es proporcional a las necesidades reales y si se cuenta con equipo interdisciplinario de trabajo.
  
- Funciones del personal: Si se tienen procesos de selección adecuados, si las formas de contratación y asignación de salarios satisface al talento humano y si existe legalidad en la vinculación laboral.
  
- Gestión de la calidad: Cuando la calidad es inherente a los procesos de la organización, cuando beneficia a los clientes internos y externos y que no genere procesos adicionales innecesarios para el cliente.
  
- Perfil del dirigente: Se tiene un perfil establecido para nombrar el líder del proceso, se asesoran de la oficina de Talento Humano y se asignan funciones de acuerdo a la formación profesional de los vinculados.

Si se analiza el cuadro anterior se puede determinar un ranking de organizaciones deportivas de acuerdo a su gestión (capacidades distintivas), así tendríamos en un primer lugar a los Institutos de Antioquia y Bogotá DC, en tercer lugar al Valle, el cuarto sería Risaralda, el quinto Quindío y por último al Instituto del departamento de Caldas. Esta ubicación es muy similar a los resultados obtenidos en las competencias deportivas departamentales, entre ellas los juegos intercolegiados y los juegos nacionales. (ver anexo 4).

## 11. CONCLUSIONES

- Desde el punto de vista estratégico de la empresa la misión genera una capacidad distintiva en las organizaciones en la medida que ese conocimiento del que hacer de la empresa se convierta en una habilidad del talento humano lo cual genere una ventaja competitiva sostenible, como lo demuestran los institutos de deporte de Antioquia, Valle y Bogotá, esto ubica a las personas como generadoras de recursos valiosos para la organización. Por eso el talento humano debe estar identificado con ella y reconocerla como brújula de actuación, debe haber participado en su elaboración para poderse apropiar de su contenido y significado lo cual se ve reflejado en el empoderamiento que se tiene del rumbo de la organización. Igualmente la visión se convierte en generadora de capacidad distintiva cuando el talento humano se encuentra identificado con ella, pero además la alta dirección tiene la suficiente claridad acerca de ella y la irradia a su equipo de trabajo.

Por tal motivo nuestra conclusión en cuanto a si el direccionamiento estratégico genera capacidad distintiva es que definitivamente los Institutos de deporte de Antioquia, Valle y Bogotá tienen claramente definido cual es su rumbo y eso apoyado por un talento humano empoderado genera capacidad distintiva sostenible en el tiempo.

- Cuando analizamos otros factores internos como lo son la estructura funcional, las funciones de personal y la gestión de calidad podemos deducir que para que la dirección estratégica funcione debe estar respaldada por una estructura institucional acorde a la proyección que tenga la empresa, para que su talento humano se empodere de estas metas y se por ende se labore día a día en busca del mejoramiento continuo.

Una estructura funcional del talento humano se convierte en una capacidad distintiva en el momento que se tengan personas capacitadas para desempeñar los cargos asignados, no interesa la forma en la cual llegaron a la organización (política, antigüedad o meritocracia), además es fundamental que al momento de su ingreso a la institución se les brinde una debida inducción para que asimilen las características y el direccionamiento estratégico de la organización.

Es importante que el talento humano se encuentre desempeñando un cargo inherente a su especialidad profesional pues esto desarrollará notablemente su potencial en beneficio de la organización, pero igualmente es determinante que la asignación y creación de cargos sea proporcional a las necesidades reales de la organización.

En cuanto a la selección de personal, la contratación y la asignación de salarios si genera capacidad distintiva en cuanto a que en las organizaciones deportivas se genera una competencia permanente por sobresalir, lo cual conlleva al reclutamiento de personal, al aumento de salarios y a buscar la contratación de los mejores. Por eso es importante que el talento humano que realiza estos procesos este debidamente capacitado, para los integrantes de la empresa las formas de contratación y de asignación de salarios permiten tranquilidad y estabilidad que a su vez se convierte en sentido de pertenencia hacia su institución.

Cuando analizamos los procesos de gestión de la calidad se nos presentaron dos variables, la primera es el aspecto legal que los obliga como entidades del Estado a cumplir con dicha reglamentación, por ende todas están trabajando en busca de tener ese reconocimiento y la segunda es mirar si la implementación del sistema de calidad lo hacen solo por cumplir un requisito o lo hacen en pro de un mejoramiento continuo de la organización.

Pudimos concluir que los procesos de gestión de calidad se convierten en capacidad distintiva cuando se asimilan por parte del talento humano de la organización, cuando son creados para el beneficio de los clientes internos y externos de la organización y cuando no generan procesos adicionales innecesarios para el cliente lo que pueda generar inconformismo.

- De acuerdo a la investigación se puede deducir que los procesos de selección del dirigente deportivo se convierten en una capacidad distintiva cuando a pesar de los compromisos políticos o burocráticos con la administración de turno se genera un perfil base para nombrar la persona que oriente los procesos en la organización, además que este proceso lo realice la dependencia de gestión humana para así garantizar los procesos de selección adecuada. Otra alternativa importante es que por ser una designación para un cargo de libre nombramiento y remoción, que es determinado por el gobernante de turno, se pueda contar con un equipo de trabajo sólido y conocedor de los diferentes procesos para que con los cambios de administración no se presente caos organizacional.

## **12. RECOMENDACIONES.**

Por ser residentes en la ciudad de Manizales y para cumplir con uno de los objetivos estratégicos de nuestro trabajo de grado, presentamos una propuesta para que sea analizada y si lo consideran conveniente adoptada por la Secretaría Departamental de Deportes de Caldas.

Uno de los aportes por los cuales es reconocido el deporte a nivel mundial es por su participación en la formación integral de la comunidad, pero esta designación no ha sido fruto simplemente de unas palabras que se usan para cumplir con una responsabilidad social, esta formación ha sido por siglos la base del deporte y para recordarlo nos remitimos hasta los inicios del Olimpismo y de los Juegos Olímpicos de la modernidad, en los cuales esa integralidad estaba por encima de todo lo demás, y lo corroboramos con uno de los principios fundamentales de la carta olímpica que menciona al deporte como: “Una filosofía de vida que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu. Aliando el deporte con la cultura y la educación, el Olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos fundamentales universales”.

Lastimosamente la característica humanista del deporte donde se respetaba el contrario empezó a decaer y se perdió el objetivo de la educación integral, pues se trenzaron en buscar la victoria por todos los medios como una alternativa de estar

por encima de los demás llevando esto a que la persona fuera considerada como una máquina, como un objeto de laboratorio y de la tecnología.

Con este aparte quiero resaltar que el ánimo por mostrar el deporte Caldense como uno de los mejores del país no debe alejarnos del rumbo histórico de la filosofía del deporte en el cual se respetaban los procesos formativos integrales, lo cual nos garantizará que al finalizar los procesos deportivos si hemos logrado obtener un deportista de alto rendimiento, estaremos seguros de que formamos una persona útil a la sociedad.

Ahora analizaremos los conceptos sobre lo que es una organización y para eso retomaremos un aparte de Robins, en el cual menciona que: “Es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”. Aquí encontramos el primer aspecto a analizar y es que las organizaciones están creadas para alcanzar metas por lo tanto deben ser competitivas y aprovechar eficientemente los medios con los que cuenta, así mismo debe generar productos y procesos de calidad para que el cliente este satisfecho. Guillén en su texto sobre ética en las organizaciones nos dice: “Conceptos como el de eficiencia, eficacia o calidad han pasado a ser hoy acervo común de la mayor parte de las organizaciones, incluidas entidades deportivas, organismos públicos, instituciones políticas, organizaciones no gubernamentales, etc. La razón fundamental radica en que los criterios de decisión de la mayor parte

de las modernas organizaciones se han profesionalizado, y con ellos las técnicas, los métodos y todos aquellos medios con los que cuentan para lograr sus metas”.

Este concepto nos recuerda que prácticamente ningún campo profesional esta exento de asumir estos compromisos o de lo contrario sucumbirá ante las grandes “empresas”, vale la pena en este caso resaltar la fuga de talentos deportivos de nuestro departamento hacia otros que brindan mejores garantías a los deportistas lo que nos convoca a generar políticas de retención que generen sentido de pertenencia y de igualdad frente a otros departamentos.

Para comenzar con nuestra propuesta nos basaremos en teorías como el institucionalismo porque la secretaría del deporte es una institución formal y adicionalmente es de carácter público, por ende tiene unas funciones básicas que debe realizar como compromiso con la sociedad, además en la gerencia de las entidades las prácticas que se desarrollen deben estar alineadas con la estrategia de la organización para alcanzar un desempeño superior, lo que implica un ajuste entre ellas.

Cuando hablamos de estrategias nos referimos al direccionamiento que tiene nuestra entidad y que se ve reflejada en la misión, la visión, los valores y adicionamos las funciones específicas de los cargos retomando a los autores Schuler y Jackson que dicen en uno de sus estudios: “Cuando clasificamos (nuestros) negocios, y cuando nos dimos cuenta que estos iban a tener misiones

bastante diferentes, también nos dimos cuenta que teníamos gente bastante diferente trabajando con nosotros”.

A continuación mencionaremos algunos autores que respaldan las anteriores afirmaciones:

- En la gerencia las prácticas deben estar alineadas con la estrategia de la organización para alcanzar un desempeño superior, lo que implica un ajuste entre ellas. (Delery y Doty).
- Se identifican cuatro categorías de esta problemática: Falta de desarrollo de directivos, obsolescencia del modelo de gestión, cultura del funcionamiento público y pérdida de la misión institucional. (Gregorio Calderón).
- Cuando las capacidades de la empresa se combinan con la motivación de los trabajadores, el resultado no es una adición, sino un efecto multiplicador del valor creado en la organización”. En el cual podemos interpretar muy claramente la “fusión” que debe haber entre la organización y el talento humano como una ventaja competitiva intangible pero real. (Ulrich)
- Es necesario que exista coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia general de la empresa, ya que de dicha alineación dependerán directamente los resultados alcanzados (Wright y Youndt).

- Y la afirmación de Mahoney y Pandian que dicen que la ventaja competitiva será más fácil de obtener cuando los recursos humanos de la empresa están efectivamente enlazados con la estrategia de la misma.

## MISIÓN

Teniendo en cuenta que la misión de una empresa no se debe limitar a un texto bien elaborado y que los funcionarios reciten cada vez que se les requiere, sino que debe ser una representación concreta del objetivo para el cual está creada la empresa y debe ser interiorizada y adoptada por cada uno de los funcionarios de la entidad, ojala se puedan realizar sesiones de trabajo con el talento humano de la organización para que cada uno pueda aportar su sentir. Cabe resaltar que este fue uno de los hechos mas relevantes cuando realicé mis acercamientos con los institutos de deporte de Antioquia y Bogotá en los cuales a la dependencia que llegáramos siempre nos mencionaban inicialmente los apartes de la Misión de la entidad (somos el instituto de deporte y recreación de... que tiene como función...).

Para referenciar la misión y los demás aspectos de de nuestra secretaría realizaremos un comparativo con las de los Institutos de Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda y Bogotá.

1. CALDAS: La secretaría del deporte es un ente facilitador y asesor de los procesos de planeación y organización deportiva y recreativa a los organismos del sistema nacional del deporte y los municipios, para que logren sus objetivos y propósitos de desarrollo social y calidad de vida de los Caldenses, a través del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.
2. ANTIOQUIA: Es la misión del Instituto servir a las organizaciones deportivas del departamento a través de los recursos tecnológicos, físicos, humanos y financieros en su propósito de organizar, financiar, investigar, capacitar y fomentar la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.
3. BOGOTA D. C: El instituto distrital para la recreación y el deporte promueve la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los ecosistemas y el medio ambiente.
4. RISARALDA: Indeportes Risaralda apoya con recursos físicos, humanos, asesoría técnica, cofinanciación e investigación, a los entes municipales y demás organizaciones deportivas del departamento a través de políticas, planes y programas que fomenten el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la actividad física escolar y extraescolar.

5. QUINDIO: El Instituto Departamental de Deporte y Recreación del Quindío “INDEPORTES QUINDIO”, tiene como misión servir a las organizaciones deportivas, las comunidades e instituciones públicas y privadas de cualquier orden, en todo el territorio departamental , en su deseo de organizar, financiar, investigar capacitar, asesorar, fomentar, promover y divulgar o publicar la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de nuestros recursos humanos altamente calificados y de los recursos tecnológicos, físicos y financieros de los cuales dispone.
6. VALLE: Consolidar un modelo de gestión que permita dimensionar el deporte como factor de desarrollo socioeconómico y sociopolítico a través de la gestión transversal del deporte integrado con el sector de educación, salud y desarrollo social, ofreciendo servicios a amplios sectores de la comunidad, con la asistencia técnica y administrativa a los municipios y con la cofinanciación de programas y proyectos presentados por los municipios del departamento. Contribuir a la formación integral de la población vallecaucana, satisfaciendo las necesidades respecto a la práctica del deporte, la educación física y la recreación, como elementos integradores y facilitadores de los componentes: educación, salud y desarrollo social, creando una cultura de vida; comprometiendo su talento humano en los niveles de eficacia y eficiencia.

Realizando una categorización con los aspectos fundamentales de cada misión (ver diagrama 1) observamos que en general la misión de los institutos esta

reflejada en el apoyo a través de recursos físicos, materiales y talento humano de los procesos deportivos, recreativos, educativos y de aprovechamiento del tiempo libre de la comunidad del departamento contribuyendo a su formación integral y al mejoramiento de la calidad de vida.

De acá rescatamos que la misión de nuestra secretaría tiene los componentes de:

1. Facilitar procesos (apoyar).
2. Involucra el campo del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre.
3. Su finalidad es la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida.

Igualmente tenemos en cuenta los cuatro frentes que nos exige Coldeportes, como los son: el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y la misión de la Gobernación de Caldas en cuanto al desarrollo y al cumplimiento de los servicios que determinen la Constitución (Art. 52) y las leyes (Ley 181 de 1995).

Teniendo en cuenta lo anterior nuestra propuesta misional para la secretaría del deporte del departamento de Caldas sería: Facilitar y cofinanciar procesos deportivos, recreativos, educativos y de aprovechamiento del tiempo libre que contribuyan al desarrollo de la formación integral y a la construcción de tejido social en los habitantes del departamento de Caldas.

## VISIÓN

El propósito principal de la visión es describir la manera en que una organización encuentra su realización plena o sea como se ve o “sueña” verse en un futuro mediático, debemos tener en cuenta que al formular la visión de nuestra empresa el talento humano y las políticas deben estar dirigidas hacia el cumplimiento de la misma.

Observemos las que existen en la actualidad:

1. CALDAS: Ser en el año 2010 un ente competitivo a nivel regional y nacional, orientado por los principios de desarrollo sostenible, que conlleven a la equidad social y a la paz, fortalecimiento de la diversidad y el auge del deporte, la recreación y la educación física en el departamento.
2. ANTIOQUIA: En el año 2020 la Institución, con innovación y aplicación de ciencia y tecnología, será líder en el deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, en el contexto nacional, mediante la integración institucional y la participación comunitaria, generando un alto desarrollo deportivo y una cobertura total, para una mejor calidad de vida de los\las antioqueñ@s.
3. BOGOTA: Ser la entidad líder a nivel nacional e internacional en la gestión deportiva, recreativa y de parques.

4. RISARALDA: Ser líder como asesor y planificador a nivel regional y nacional de programas y proyectos en deporte, recreación y actividad física. Apoyados en procesos con calidad y en un grupo de profesionales comprometidos con los propósitos, valores y deberes de la institución, contribuiremos a la formación integral y al mejoramiento de la calidad de vida de los Risaraldenses.
5. QUINDIO: Ser una institución altamente eficiente y eficaz en cuanto a la organización, planificación, asesoría y fomento de la educación física, el deporte y la recreación en el departamento del Quindío. Para contribuir con el desarrollo deportivo y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.
6. VALLE: Conceptualizar y desarrollar un modelo innovador de gestión integral del deporte. Ser una entidad modelo en el desarrollo de programas de deporte, educación física y recreación, creando un sistema regional deportivo, que nos convierta en líderes en el país con posicionamiento internacional. Seremos reconocidos por resaltar los valores humanos, la fe y la autoestima, contribuyendo a fortalecer la identidad vallecaucana y sentido de pertenencia, participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población del departamento, con un servicio de alta calidad, brindando por un talento humano profesional y comprometido con los propósitos de la entidad.

Realizando la categorización con los aspectos fundamentales de cada visión (ver diagrama 2) observamos que en general la visión de los institutos esta reflejada en ser entidades líderes a nivel nacional e internacional en procesos deportivos, recreativos, educativos y de aprovechamiento del tiempo libre ofreciendo servicios de calidad en pro del mejoramiento de la calidad de vida.

De acá rescatamos que la misión de nuestra secretaría tiene los componentes de:

1. Ente competitivo a nivel nacional (líder).
2. Involucra el campo del deporte, la recreación y la educación física.
3. Su meta es el mejoramiento de la calidad de vida a través de la equidad social y la paz.

Igualmente tenemos la visión de Coldeportes: Ser al 2010 una entidad reconocida a nivel nacional e internacional por su liderazgo y excelencia en el desarrollo integral y sostenible del deporte, la recreación y la educación física.

Y la visión de la Gobernación de Caldas: En el 2025 Caldas será un departamento competitivo, integrado en subregiones; con las cuencas del cauca, del magdalena y del Pacífico; y con el resto del país, y orientado por los principios del desarrollo sostenible que conlleven a la equidad social, política y económica; a la paz; al pleno reconocimiento de su diversidad biológica y cultural y a la generación permanente de sinergias con la sociedad civil.

Teniendo en cuenta lo anterior nuestra propuesta de visión para la secretaría del deporte del departamento de Caldas sería: Ser en el año 2012 un ente competitivo a nivel nacional en los procesos del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre, orientado por los principios del desarrollo sostenible y la equidad social en la comunidad del departamento de Caldas.

Observamos que es una visión a mediano plazo pues debe ser alcanzada en los juegos nacionales del 2011 e involucra aspectos de la visión creada para el departamento de Caldas.

#### VALORES CORPORATIVOS:

Los valores corporativos son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos, se deben integrar con lo que buscamos a través de la misión y la visión de la empresa y por lo tanto generan una ventaja competitiva en el medio.

Veamos las de algunos institutos:

1. BOGOTA: Manejan diez principios enfocados hacia el respeto, la calidad, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, la lealtad, la transparencia, la justicia, la productividad y la pertenencia.

2. RISARALDA: Están resumidos en cinco valores básicos que son el compromiso, la tolerancia, la honestidad, la transparencia y la equidad.
3. VALLE: fundamenta su razón de ser y su estructura organizacional, en el marco constituido por los siguientes valores corporativos: Los valores humanos, responsabilidad social, identidad, sentido de pertenencia, efectividad, flexibilidad organizacional y liderazgo.

Realizando la categorización con los valores fundamentales de cada instituto (ver diagrama 3) observamos que en general los valores corporativos de los institutos esta reflejada en el compromiso con la comunidad, el sentido de pertenencia, la honestidad, la transparencia, y la productividad.

Analizando está categorización y la misión, visión y objetivo de la secretaría del deporte de Caldas, nuestra propuesta de valores corporativos sería: Equidad social, sentido de pertenencia y transparencia.

Después de tener el direccionamiento estratégico de nuestra gran empresa, entraremos a analizar uno de los frentes que nos generan mayor proyección y que los medios de comunicación toman como referencia de la gestión realizada en el departamento, este es el caso de la unidad de fomento al deporte y sus aliados directos las ligas.

Entre las funciones que tiene está unidad están:

- a. Coordinar los planes de entrenamiento correspondiente a cada deporte, que deban desarrollar los municipios de acuerdo al calendario anual.
- b. Coordinar la participación de las ligas deportivas en eventos nacionales.
- c. Orientar a las ligas deportivas en todo lo que tenga que ver con su reconocimiento deportivo.
- d. Coordinar programas de capacitación tendientes a la cualificación de las personas relacionadas con la actividad deportiva, dirigencial, técnica y organizacional.
- e. Establecer comunicación permanente con el Comité Olímpico Colombiano y las federaciones nacionales.
- f. Promover la actividad física y deportiva en personas con discapacidad física, psíquica y sensorial.
- g. Evaluar funcional e interdisciplinariamente las áreas de medicina, psicología, nutrición, dietética y fisioterapia; dirigida a los deportistas de altos logros en el departamento de Caldas.
- h. Realizar el control médico a los deportistas que representan al departamento a nivel nacional e internacional.
- i. Orientar técnicamente el control médico del entrenamiento deportivo para el logro del máximo rendimiento de los deportistas.
- j. Orientar y capacitar a las instituciones deportivas del departamento, en los procesos de salud deportiva, con el fin de mantener y mejorar la calidad de vida de quienes practiquen el deporte.

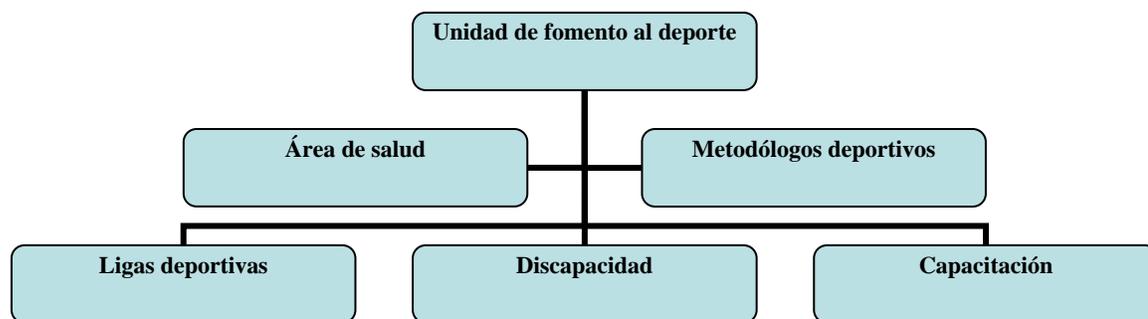
- k. Liderar en el sector salud y deportivo la integración de los procesos biológicos, metodológicos y científicos para la elaboración de programas de actividad física.
- l. Promover y orientar la actividad física y el deporte en el individuo, durante las diversas etapas de la vida, procurando mejorar el desarrollo psicomotor del niño.
- m. Orientar a los organismos del sistema nacional del deporte en la construcción de sus programas de salud a largo plazo.
- n. Desempeñar las demás funciones que le asigne de acuerdo a la naturaleza del cargo.

Con lo anterior podemos observar que es una unidad con gran cantidad de responsabilidades y que como está planteada en la actualidad debería estar liderada por un profesional interdisciplinario con múltiples conocimientos el cual considero que no tenemos en nuestra ciudad y es posible que en nuestro país. Lo anterior lo menciono teniendo en cuenta que según las funciones esta unidad debe abarcar los siguientes frentes:

1. Planificación del entrenamiento en cada deporte.
2. Coordinar los procesos que desarrollen los deportistas de altos logros en los municipios.
3. Coordinación y enlace con las ligas del departamento (participaciones, presupuesto, asambleas, reconocimientos deportivos).

4. Programas de capacitación tendientes a mejorar en el área de la competencia deportiva, incluido el campo de la salud.
5. Enlace con el COC y las federaciones.
6. Coordinar la actividad física y deportiva para los discapacitados.
7. Coordinar el área de salud: médicos, nutricionistas, dietistas, psicólogos y fisioterapeutas.
8. Realizar controles médicos.
9. Promover los procesos de iniciación y formación deportiva promoviendo el desarrollo psicomotor del niño.

Para tratar de mejorar lo anterior realizamos la siguiente propuesta:



Donde se debe contar con el siguiente talento humano:

1. Un jefe de unidad encargado de:
  - Realizar los planes y proyectos para el deporte de altos logros a nivel local, regional, nacional e internacional.

- Tener contacto permanente con el COC, Coldeportes, las federaciones y los demás organismos deportivos.
  - Elaborar en compañía del secretario de despacho el presupuesto de la unidad correspondiente a las respectivas vigencias
  - Ser el enlace directo entre las ligas deportivas y el ente deportivo departamental.
  - Apoyar los procesos deportivos y administrativos de las ligas deportivas.
  - Ser el enlace directo entre el área de la salud y el ente deportivo departamental.
  - Ser el enlace directo entre el área de la discapacidad y el ente deportivo departamental.
  - Coordinar los procesos de capacitación relacionados con la unidad.
2. Un coordinador del área de salud: Quien de acuerdo a un diagnóstico conformará un grupo interdisciplinario que cubrirá las necesidades de los deportistas del departamento y que tendrá como funciones:
- Elaborar los planes y proyectos en el área de la salud para los deportistas del departamento.
  - Evaluar funcional e interdisciplinariamente las áreas de medicina, psicología, nutrición, dietética y fisioterapia; dirigida a los deportistas de altos logros en el departamento de Caldas.
  - Realizar el control médico a los deportistas que representan al departamento a nivel nacional e internacional.

- Orientar técnicamente el control médico del entrenamiento deportivo para el logro del máximo rendimiento de los deportistas.
  - Liderar en el sector salud y deportivo la integración de los procesos biológicos, metodológicos y científicos para la elaboración de programas de actividad física.
3. Un metodólogo deportivo: Encargado de liderar los procesos de entrenamiento deportivo de los deportistas de altos logros del departamento, estará en constante relación con los técnicos departamentales y con las ligas.

Sus funciones serán:

- Realizar los planes y proyectos de entrenamiento para el deporte de altos logros a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Coordinar los planes de entrenamiento correspondiente a cada deporte, que deban desarrollar los municipios de acuerdo al calendario anual.
- Orientar técnicamente el control médico del entrenamiento deportivo para el logro del máximo rendimiento de los deportistas.
- Revisar y aprobar los planes de entrenamiento propuestos por los técnicos deportivos.
- Coordinar y apoyar la participación de las ligas deportivas en eventos nacionales.

Para que el jefe de unidad de fomento al deporte tenga un apoyo para el control administrativo de las ligas deportivas proponemos manejar el siguiente cuadro, el cual brinda las herramientas necesarias para que el funcionario tenga en cuenta el funcionamiento de la liga, las fechas de asambleas y las fechas de vencimiento del reconocimiento deportivo entre otras y así poder verificar que la parte legal de las ligas y clubes se este cumpliendo, también se sugiere realizar una alianza estratégica con el ente deportivo municipal que es el encargado de otorgar el reconocimiento deportivo a los clubes para que entre ambos se tenga un control a los clubes de “papel” que solo aparecen cuando hay una asamblea y sobre todo cuando hay elección de representantes a los órganos de administración:

Liga	No de clubes	Representate. Legal	Dirección	Teléfono	Fin periodo órgano de admon	Fecha de asamblea ordinaria	Vencimiento De reconocimiento. Deportivo.
Esgrima	Cuatro (si se quiere se pueden mencionar)	Armando Arango	Secretaría del deporte.	3105384171	Junio de 2010	Junio de 2009	Febrero de 2010.
Futbol de salón	Quince	Milton Hernández	Coliseo Menor	881 26 27	Marzo de 2010	Marzo de 2009	Febrero de 2010
Tenis de campo	Seis	Geovanny Pacheco	Cra 25 No 62 – 70	885 41 05	Febrero 2009	Marzo de 2009	Marzo de 2011.
Atletism	Cinco	Blanca Cecilia Villada	Estadio Palogrand	3105232517	Febrero de 2010	Abril de 2009	Marzo de 2010

Aunando propuestas con el aspecto presupuestal y teniendo en cuenta los resultados en los Juegos nacionales 2008 y el histórico de resultados del deporte

Caldense proponemos el siguiente cuestionario de evaluación de la gestión de las ligas y a su vez ubicamos los ejemplos de cuatro de ellas:

#### 1. ESCRIMA:

Balance 2008:

- Numero de técnicos:

Un técnico de tiempo completo con un horario de trabajo diario entre las 5:30pm y las 10:00pm. Con formación como licenciado en educación física y con capacitación internacional en esgrima realizada en Montevideo (Uruguay) por gestión ante la Federación Colombiana de Esgrima.

Un monitor que laboro durante seis meses con la liga y que contaba con el mismo horario.

- Numero de deportistas:

Cuenta con 45 deportistas fijos y con 20 itinerantes, en las siguientes categorías: Prepárvulos (7-8 años), párvulos (8-9), Pupilos (9-10), Benjamines (10-11), Menores (11-13), prejuvenil (13-16), juvenil (16-20) y mayores (20 y más).

- Eventos en que participo la liga y logros alcanzados:

Participo en todos los eventos del calendario nacional en los cuales se obtuvieron 23 medallas en las categorías menores (de menores hacia atrás).

- Presupuesto ejecutado por la liga:

Setenta millones aproximadamente.

- Fuentes de financiación:

Ente departamental: \$49.000.000=

Ente municipal: \$10.000.000=

CHEC: \$1.000.000=

Recursos propios: \$10.000.000=

- Deportistas con proyección:

Wilson Rodríguez (Mayores)

Jeffry Rojas (Mayores)

Charles Tamayo (Mayores)

Juan Camilo Arango (Mayores)

Sebastian Riveros (Menores)

Alejandra Castillo (Benjamines)

Andrés Gómez Novoa (Menores)

- Resultados en juegos nacionales 2008.

No se obtuvo medalla.

El resultado deportivo más sobresaliente fue el combate entre Jeffry Rojas y el subcampeón de los juegos que se decidió en los últimos instantes, dejando muy buenos comentarios.

- Eventos de masificación realizados:

Escuela deportiva en el Bajo Persia

Demostraciones en varias escuelas

Participación en las ciclovías

Demostraciones en el bosque popular

Demostraciones en los Yarumos

Dos eventos nacionales con sede en nuestra ciudad.

Propuesta de la liga para 2009:

- Numero de técnicos:

Se requiere la continuidad del técnico actual.

Se solicita la vinculación permanente de un monitor.

- Metas:

Mejorar el nivel en la categoría mayores

Tener dos sedes nacionales de eventos en categorías menores.

Obtener la sede del gran pool en mayores

Posesionar deportistas en categorías menores entre los 10 del ranking nacional.

Superar el número de medallas obtenidas en el 2008.

- Eventos a participar.

Se aspira a participar en todos los eventos del calendario nacional pero aun no se ha dado a conocer por la Federación.

- Presupuesto requerido:

\$60.000.000=

- Estímulos a los deportistas con proyección:

Apoyo para pasajes y para educación.

Asistir a todas las competencias del calendario nacional.

Intercambios con las ligas fuertes a nivel nacional.

- Necesidad de escenarios e implementos:

Se necesita complementar la implementación con espejos, hojas de competencia y armas nuevas.

- Sugerencias:

Dotar los apartamentos de la secretaría del deporte para alojar deportistas cuando se realicen intercambios.

Tener un apoyo interdisciplinario en los viajes (médico, psicólogo, fisioterapeuta)

Analizar otras posibilidades de gimnasio pues el que se tiene es muy concurrido.

De acuerdo a lo anterior se propone una proyección de las ligas hacia los juegos intercolegiados de cada año y los nacionales del 2011, por lo tanto los recursos asignados deben estar enfocados hacia estos deportistas y hacia la adquisición de elementos y escenarios deportivos adecuados.

Para lo anterior mi propuesta con la liga de esgrima es la siguiente:

- Asignar un técnico y un monitor para el desarrollo de sus procesos deportivos y formativos con el compromiso de que deben laborar como mínimo cuarenta horas semanales.
- Con los dineros de la secretaría apoyar dos deportistas en categoría mayores en cuanto a la participación en todos los eventos del calendario nacional, para presupuestar lo anterior se debe esperar hasta que la Federación de este deporte de a conocer el calendario de eventos.
- Apoyar la participación de los tres deportistas de proyección en las categorías menores en los eventos de carácter nacional y en los intercambios deportivos.

- Apoyar la participación en las sedes más cercanas de deportistas en categorías menores.
- Brindar recursos para mejorar las instalaciones y los implementos deportivos de la liga.

## 2. TENIS DE CAMPO

Balance 2008:

- Numero de técnicos:

Dos técnicos de tiempo completo y uno de medio tiempo con horarios laborales distribuidos durante todo el día. Pedro con un salario de \$1.500.000= y con formación a través de cursos ITF, Farid con \$1.100.000= con estudios en educación física y cursos ITF y Carlos Enrique con \$800.000= (Licenciado en Educación Física).

- Numero de deportistas:

Cuenta con cerca de 650 deportistas en todas las categorías, iniciando desde los 5 años hasta la categoría abierta.

- Eventos en que participo la liga y logros alcanzados:

Participo en todos los eventos del calendario nacional en los cuales no se obtuvo ningún logro para resaltar. Solamente se consiguieron medallas en eventos de poco reconocimiento a nivel nacional y en las categorías menores.

- Presupuesto ejecutado por la liga:

Ciento veinte millones aproximadamente sin contar la contratación de técnicos.

- Fuentes de financiación:

Ente departamental: \$20.000.000= mas parte de la nómina de técnicos

Patrocinios varios \$60.000.000=

Recursos propios: \$40.000.000=

- Deportistas con proyección:

No tienen

- Resultados en juegos nacionales 2008.

No se obtuvo medalla.

Fueron eliminados en las primeras rondas.

- Eventos de masificación realizados:

Se han realizado visitas a instituciones educativas para invitarlas a que practiquen el tenis de campo, esto ha generado que la escuela de formación tenga cerca de seiscientos inscritos de los cuales solamente 150 pagan.

Propuesta de la liga para 2009:

- Numero de técnicos:

Se requieren tres técnicos, de los cuales uno debe ser de reconocimiento nacional, uno con perfil de formador y darle continuidad en el proceso a Farid.

- Metas:

Seguir fortaleciendo las escuelas de formación.

Obtener sedes de torneos de gran nivel para la ciudad.

- Eventos a participar.

Se aspira a participar en los eventos del calendario nacional pero aun no se ha dado a conocer por la Federación.

- Presupuesto requerido:

\$30.000.000=

De acuerdo a lo anterior se propone una proyección de las ligas hacia los juegos intercolegiados de cada año y los nacionales del 2011, por lo tanto los recursos asignados deben estar enfocados hacia estos deportistas y hacia la adquisición de elementos y escenarios deportivos adecuados.

Para lo anterior mi propuesta con la liga de tenis de mesa es la siguiente:

- Asignar técnicos con fortalezas en los procesos formativos pues no se cuenta en la actualidad con deportistas de elite.

- Fomentar la presentación de la liga en las comunas y los municipios con el fin de empezar a generar una cultura diferente en cuanto al deporte del tenis de campo.
- Asignar recursos para apoyar los procesos formativos porque este año no se cuenta con participaciones deportivas importantes.

### 3. ATLETISMO

#### Balance 2008:

- Numero de técnicos:

1 técnico de tiempo completo y 2 monitores para desarrollar trabajos en las comunas y municipios del departamento, los tres son licenciados en educación física.

- Numero de deportistas:

Cuenta con cerca de 60 deportistas de los cuales son cinco en categorías mayores y el resto en categorías menores e infantiles de diferentes colegios de la ciudad.

- Eventos en que participo la liga y logros alcanzados:

Participo en los gran Prix realizados en el país, básicamente con la lanzadora debido a que las otras atletas se encontraban lesionadas.

- Presupuesto ejecutado por la liga:

Seis millones aproximadamente.

- Fuentes de financiación:

Ente departamental: \$6.000.000=

- Deportistas con proyección:

Dayanna Mendieta (Mayores)

Tatiana Arias (menores)

- Resultados en juegos nacionales 2008.

No se obtuvo medalla y solo una de las tres deportistas mejoraron la marca con la cual habían clasificado.

Propuesta de la liga para 2009:

- Numero de técnicos:

Se requiere la continuidad del técnico actual.

Se solicita la vinculación permanente de al menos un monitor.

- Metas:

Mejorar el nivel en la categoría mayores

Obtener medallas en los juegos intercolegiados.

Fortalecer las categorías menores

- Eventos a participar.

Se aspira a participar en todos los eventos del calendario nacional.

- Presupuesto requerido:

\$15.000.000=

- Estímulos a los deportistas con proyección:

Apoyo para pasajes y para educación.

Asistir a todas las competencias del calendario nacional.

Intercambios con las ligas fuertes a nivel nacional.

- Necesidad de escenarios e implementos:

Se necesita complementar la implementación.

Para lo anterior mi propuesta con la liga de atletismo es la siguiente:

- Asignar un técnico y un monitor para el desarrollo de sus procesos deportivos y formativos con el compromiso de que deben laborar como mínimo cuarenta horas semanales.
- Con los dineros de la secretaría apoyar deportistas en categoría menores, para garantizar buen resultado en los juegos intercolegiados.

#### 4. FÚTBOL DE SALÓN:

Balance 2008:

- Numero de técnicos:

Tres técnicos de tiempo completo. Dos con formación como licenciados en educación física y uno con estudios universitarios que se encuentra nombrado como entrenador de la selección Colombia.

- Numero de deportistas:

Cuenta con 80 deportistas en las diferentes categorías y en la rama masculina y femenina. Incluye los procesos de escuela de formación.

- Eventos en que participo la liga y logros alcanzados:

Participo en todos los eventos del calendario nacional, entre sus logros principales está la clasificación a los juegos nacionales.

- Presupuesto ejecutado por la liga:

Setenta millones aproximadamente.

- Resultados en juegos nacionales 2008.

No se obtuvo medalla.

Sin embargo la clasificación se determino por gol diferencia y los que clasificaron del grupo fueron los campeones y subcampeones de juegos.

- Eventos de masificación realizados:

Torneos en los diferentes barrios.

Demostraciones en varias escuelas

Dos eventos nacionales con sede en nuestra ciudad.

Propuesta de la liga para 2009:

- Numero de técnicos:

Se requiere la continuidad de los técnicos actuales.

- Metas:

Mejorar el nivel en la categoría mayores

Participar en la copa profesional de fútbol de salón

Respeto por el escenario deportivo

- Eventos a participar.

Se aspira a participar en todos los eventos del calendario nacional y en la copa profesional.

- Presupuesto requerido:

\$100.000.000=

- Estímulos a los deportistas con proyección:

Apoyo para pasajes y para educación.

Asistir a todas las competencias del calendario nacional.

Intercambios con las ligas fuertes a nivel nacional.

Para lo anterior mi propuesta con la liga de fútbol de salón es la siguiente:

- Asignar los tres técnicos requeridos por la liga.
- Apoyar la copa profesional siempre y cuando se juegue con la base de los deportistas que nos puedan representar en los juegos nacionales de 2011.

Para tener la posibilidad de acceder a los recursos que se -le asignen a cada una de las ligas se debe tener una planeación anual de actividades presentada a la secretaría del deporte, un plan de entrenamiento avalado por el metodólogo deportivo y por el jefe de unidad de fomento al deporte y una propuesta de la actividad para la cual solicita el recurso económico con un mínimo de un mes de antelación a la fecha del evento, la cual debe contener:

Nombre de la liga.

Nombre del evento.

Fecha de realización.

Importancia del evento.

Listado de deportistas que participarán avalado por el metodólogo.

Metas esperadas.

Si es para inversión se debe hacer la solicitud por escrito anexándole tres cotizaciones.

Las asignaciones de recursos no se harán directamente por intermedio de la secretaría a las ligas sino que se hará nuevamente a través de un tercero, después de la experiencia con el fondo mixto se observó que la alternativa del manejo de recursos por parte de esta entidad tuvo más aspectos a favor que en contra; sin embargo mi propuesta es que estos recursos deben ser manejados por gente del deporte y para lo anterior propongo la creación o reactivación de una Asociación de Ligas del departamento que administre estos recursos y que contrate los técnicos del departamento, la cual puede ser conformada por los presidentes de las ligas, representantes de los entes deportivos departamental y municipal, por representantes del deporte universitario, por representante de los clubes deportivos, los cuales deben elegir una junta directiva que a su vez nombrará un gerente que liderará los procesos antes mencionados.

Como lo menciona nuestra misión cofinanciados los procesos deportivos por lo tanto este ente y las ligas deben gestionar recursos adicionales para cumplir con sus objetivos.

Otra de las propuestas es que además del apoyo financiero que se le otorgue a las ligas para sus deportistas de proyección y para la inversión se podrán asignar recursos adicionales para sus programas de acuerdo a una categorización que se realice y que para lo cual analizo nuevamente lo que realizan en este campo algunos de los institutos departamentales:

#### 1. ANTIOQUIA:

Las ligas si se encuentran clasificadas por rendimiento deportivo, los criterios que se utilizan son los siguientes:

Ligas nivel 1: Las que pueden brindar más de 10 medallas de oro en los juegos nacionales.

Ligas nivel 2: Las que pueden brindar entre 5 y 9 medallas de oro en los juegos nacionales.

Ligas nivel 3: Las que pueden brindar entre 1 y 4 medallas de oro en los juegos nacionales.

Ligas nivel 4: Las que en los juegos nacionales del presente año no están presupuestados para ganar medalla.

Ligas nivel 5: Las que no participan en juegos nacionales.

## 2. BOGOTA:

Para hablar de los criterios aparece una forma de categorizar las ligas y está discriminada así: Primer aspecto: Por logros deportivos, segundo aspecto por la gestión y ejecución de los recursos, tercer aspecto por cobertura, cuarto aspecto por ejecución de actividades y quinto aspecto por cumplimiento de requisitos legales.

## 3. RISARALDA:

Las estrategias para categorizarlas son: Fortalecimiento y desempeño administrativo, desarrollo y evolución técnica de acuerdo a resultados deportivos.

## 4. QUINDIO:

El año pasado se hizo un escalafón de ligas y entrenadores donde se pedían unos soportes como clubes deportivos activos, escuelas deportivos, se les dio unos puntajes y eso es para el escalafón determinan los recursos que se les va a dar a cada liga.

## 5. VALLE:

No se cuenta con un escalafón de ligas.

Realizando el análisis de esta clasificación de ligas (ver diagrama 4) observamos que en general la clasificación abarca componentes como resultados deportivos, desempeño administrativo, cobertura y cumplimiento de requisitos legales.

Analizando esta categorización y el nuevo direccionamiento estratégico de la secretaría del deporte de Caldas, nuestra propuesta clasificación de ligas hasta el año 2011 sería la siguiente:

CRITERIOS	Puntos
<b>TECNICO – DEPORTIVOS</b>	
Ligas medallistas en Juegos Nacionales 2008 (Oro: 5 puntos, Plata: 3 puntos, Bronce: 1 punto).	20
Ligas con medallistas en Juegos Intercolegiados del año anterior. (Oro: 5 puntos, Plata: 3 puntos, Bronce: 1 punto).	20
Ligas con deportistas de ciclo olímpico o en selecciones Colombia.	20
Ligas con medallistas nacionales en eventos programados por la federación respectiva el año inmediatamente anterior. (1 punto por medalla)	20
Ligas con medallistas internacionales en eventos avalados por la federación respectiva.	20
<b>TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS</b>	<b>100</b>
<b>LEGALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	
Ligas con reconocimiento deportivo vigente	10
Ligas con reconocimiento deportivo en trámite	5
Liga con personería jurídica vigente	10
Liga con personería jurídica en trámite	5
Cumplimiento en la realización de la asamblea general según estatutos.	5
Ligas que presentan correcta y oportunamente informes de gestión.	5
Ligas que se encuentran a paz y salvo por concepto de aportes de la secretaría.	10
Ligas que realizan gestión para la financiación de sus actividades a través de los entes públicos o privados (Un punto por cada millón)	10
<b>TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS</b>	<b>50</b>
<b>COBERTURA Y PROYECCIÓN</b>	
Presencia de las ligas en los municipio. (de 1 a 5 municipios: 3 puntos, de 6 a 10 municipios: 6 puntos, de 11 a 15 municipios: 9 puntos, de 16 a 20 municipios: 12 puntos, 21 municipios o más: 15 puntos).	15
Ligas con presencia en las comunas y corregimientos de la ciudad de Manizales. (de 1 a 5 comunas o corregimientos: 3 puntos, de 6 a 10: 6 puntos, 11 o más: 9 puntos)	9
Ligas con deportistas en categorías de menores de 16 años participando en eventos fuera de la ciudad. (de 1 a 5 deportistas: 3 puntos, de 6 a 10: 6 puntos, de 11 a 15: 9 puntos, 16 o más deportistas: 12 puntos).	12
Ligas que cuentan con Escuelas de formación e iniciación deportivas debidamente avaladas. (1 escuela: 3 puntos, 2 escuelas: 6 puntos, 3 o más escuelas: 9 puntos).	9

Ligas que incrementaron el número de clubes afiliados (debidamente conformados y con participación en las actividades de la liga) el año inmediatamente anterior. Se otorgará un punto por club nuevo.	5
TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS	50
TOTAL MÁXIMO GENERAL DE PUNTOS	200

De acuerdo a la puntuación que obtengan las ligas según la puntuación otorgada en el cuadro anterior, se clasificarán en cuatro categorías así:

#### LIGAS CON ALTOS LOGROS DEPORTIVOS:

Son aquellas ligas que obtuvieron en la clasificación un puntaje superior a los 151 puntos y que albergan los deportistas del departamento que tienen nivel para representarnos a nivel internacional y que pertenecen al ciclo olímpico o a selecciones nacionales.

#### LIGAS EN ALTO DESARROLLO DEPORTIVO

Son aquellas ligas que obtuvieron en la clasificación un puntaje entre 101 y 150 puntos y que albergan deportistas que tienen nivel para representarnos a nivel nacional obteniendo medallas y que hacen parte del ciclo a los juegos nacionales del 2011 o que cuentan con deportistas en categorías menores que estén considerados como de proyección.

#### LIGAS EN DESARROLLO DEPORTIVO

Son aquellas ligas que obtuvieron en la clasificación un puntaje entre 51 y 100 puntos y que albergan deportistas que participan en eventos de carácter nacional, con posibilidades futuras de obtener medallas.

#### LIGAS EN TRANSICION DEPORTIVA

Son aquellas ligas que obtuvieron en la clasificación un puntaje entre 0 y 50 puntos y que no cuentan con deportistas de rendimiento deportivo, ni poseen una estructura administrativa y legal consolidada.

Para finalizar uno de los activos más valiosos con el que cuentan las organizaciones es el talento humano y nuestro caso no es la excepción, pero para que este talento se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo debe contar con unas garantías laborales que conlleven al sentido de pertenencia institucional y a la motivación laboral.

Antes de realizar nuestra propuesta observemos lo que realizan los institutos a nivel nacional:

##### 1. ANTIOQUIA:

Hay dos modalidades, una que es por indeportes, que generalmente son los entrenadores de altos logros o los que vienen de otros países, no se hace trabajo de selección de personal sino que son talentos que están detectados en el medio. Los otros entrenadores y los monitores se contratan a través de

unos candidatos que aportan las ligas y se hace el análisis en el comité técnico departamental, su contrato se hace a través de la Asociación de Ligas del Departamento (FEDELIAN). Todos tienen un contrato a 11 meses con las obligaciones de ley.

Monitor: Dos y medio smlv.

Técnico categoría 5: Tres y medio smlv.

Técnico categoría 4: Cuatro y medio smlav.

Técnico categoría 3: Cinco y medio smlv.

Técnico categoría 2: Seis y medio smlv.

Técnico categoría 6: Siete y medio smlv.

## 2. BOGOTA:

Los entrenadores para los deportistas que pertenecen al programa de altos logros (rendimiento deportivo) son contratados directamente por la subdirección administrativa – financiera en el área de talento humano, que cuenta con los perfiles y requisitos que solicitan las ligas.

Son contratados por orden de prestación de servicios.

Los entrenadores clasificados como formadores son contratados directamente por las ligas.

La tabla salarial de los entrenadores no se da a conocer, como lo mencionamos anteriormente es una política del Instituto reservarse está información.

Los entrenadores están clasificados de acuerdo a los siguientes aspectos: formación académica, experiencia profesional en su deporte, logros deportivos como entrenador, cursos de actualización recibidos, resultados en los últimos juegos nacionales.

### 3. RISARALDA:

Primero con una propuesta que hacen las ligas ante la secretaria, los propone ante la misma, la secretaria tiene un escalafón de entrenadores, de acuerdo a la hoja de vida de los entrenadores se tienen unos parámetros.

Un entrenador con buenos logros deportivos, buena experiencia y buena formación académica. El que mas gana esta en 3'160.000 pesos y el mínimo es para monitores con 850.000 pesos.

### 4. QUINDIO:

Hay dos modalidades, una que es por indeportes, traen la documentación con solicitud de la liga y otra con convenio también de las ligas. Se habla con las ligas y se ve que es el candidato adecuado para lo que necesita la liga.

Tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Monitor: 650.000, 3 días a la semana, 3 o 4 horas diarias.

Hay técnicos categorías 1 (2'450.000), 2 (1'850.000), 3 (1'360.000) y 4 (980.000)

#### 5. VALLE:

Los contrata Indervalle a través de un contrato de prestación de servicios.

Monitor: \$902.000=

Hay técnicos categorías 1 (\$1.123.000=), 2 (\$1'342.000=), 3 (\$1'567.000=), 4 (\$2.006.000=), 5 (\$2.446.000=) y los técnicos extranjeros ganan un salario de \$4.469.000=

Realizando el análisis de está clasificación y la forma de contratación de técnicos (ver diagrama 5) observamos que en general la contratación abarca componentes como que existen entes que contratan los técnicos como lo son: los institutos departamentales, las asociaciones deportivas y las ligas.

Existen dos formas de contratación por órdenes de servicios y por contratos a término indefinido.

Pero a nivel salarial no existen criterios unificados para la asignación salarial de los técnicos.

Analizando lo anterior propongo para la secretaría de deporte una vinculación laboral a termino indefinido con pago de primas, salud, pensión y parafiscales, con posibilidad de capacitaciones permanentes y estímulos por logros de sus deportistas.

Obviamente en el objeto del contrato el técnico se debe comprometer como mínimo a laborar ocho horas diarias y hacer proyección y masificación del deporte respectivo en los municipios, comunas, corregimientos y especialmente en las instituciones educativas.

Los técnicos tendrían un salario base y de acuerdo a unos parámetros específicos su salario se incrementará de un año a otro.

La asignación mensual se realizará en salarios mínimos legales vigentes de acuerdo a la siguiente clasificación:

CRITERIOS	Puntos
EDUCACIÓN FORMAL	
Bachillerato aprobado.	5
Diplomado en deporte o en áreas afines.	5
Título universitario en áreas diferentes al deporte, la recreación y afines.	10
Tecnólogo deportivo.	10
Licenciado o profesional en deporte, educación física y recreación o áreas afines.	25
Especialista en áreas afines al deporte	35
Magíster o Doctor en áreas afines al deporte	50
TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS	100
EDUCACIÓN NO FORMAL	

Participación en capacitación recibida en el campo de acción a nivel departamental en el año anterior (Entre 0 y 50 horas: 5 puntos, mas de 51 horas: 10 puntos)	10
Participación en capacitación recibida en el campo de acción a nivel nacional en el año anterior (Entre 0 y 50 horas: 5 puntos, más de 51 horas: 10 puntos)	10
Participación en capacitación recibida en el campo de acción a nivel internacional en el año anterior.	15
Certificación como técnico emitida por el SENA	20
Libros o artículos publicados en el campo de acción en el año anterior	10
Trabajos de investigación en el deporte	5
Cursos dictados a nivel nacional o internacional.	10
TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS	80
<b>EXPERIENCIA</b>	
Como profesor de educación física. (1 punto por año).	10
Como entrenador deportivo de liga (1 punto por año)	10
Como entrenador deportivo de selecciones nacionales en el último año.	20
TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS	40
<b>LOGROS DEPORTIVOS</b>	
Deportista medallista en eventos del ciclo olímpico. (1 deportista: 20 puntos, 2 deportistas: 40 puntos, 3 o más: 50 puntos).	50
Deportista medallista en eventos deportivos de carácter internacional. (1 deportista: 10 puntos, 2 deportistas: 20 puntos, 3 o más: 30 puntos).	30
Deportistas participantes en eventos internacionales (2 puntos por cada deportista)	10
Deportista medallista en juegos nacionales 2008. (oro 10 puntos, plata 5 puntos, bronce 3 puntos).	50
Deportistas medallistas en juegos nacionales intercolegiados del año anterior (oro 10 puntos, plata 5 puntos, bronce 3 puntos).	50
Deportistas medallistas en eventos de carácter nacional avalados por la respectiva Federación. (oro 5 puntos, plata 3 puntos, bronce 1 punto)	50
TOTAL MÁXIMO DE PUNTOS	240
<b>PUNTOS ADICIONALES</b>	
Manejo de idioma extranjero	10
Manejo de sistemas de información	10
Premios o reconocimientos recibidos a nivel local, regional, nacional o internacional.	20
TOTAL MÁXIMO GENERAL DE PUNTOS	500

#### ASIGNACION SALARIAL:

1. TECNICOS CATEGORIA A: 6 smlv

Los que obtuvieron entre 351 y 500 puntos.

2. TECNICOS CATEGORIA B: 5 smlv

Los que obtuvieron entre 251 y 350 puntos.

3. TECNICOS CATEGORIA C: 4 smlv

Los que obtuvieron entre 151 y 250 puntos.

4. TECNICOS CATEGORIA D: 3 smlv

Los que obtuvieron entre 51 y 150 puntos.

5. MONITORES: 2 smlv

Los que obtuvieron entre 0 y 50 puntos.

### 13. REFERENCIA

Aguirre, A y Tejedor, B. 1998. Proyecto logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de la empresa Española. España.

Amit, R. Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal. Vol. 14.

Arias, Alexandra. 2001. Implementación del modelo de gestión de competencias distintivas en las áreas de diseño organizacional y gestión del talento humano de la Caja de Compensación Familiar de Caldas. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Nacional. Manizales – Colombia.

Ayala Villegas, Sabino. 2004. Proceso de admisión y empleo de los recursos humanos. Universidad de San Martín. Perú.

Barney, J.B & Wright, P.M. On becoming a strategic partner. 1998.

Carta Europea del deporte. 1992.

Calderón Hernández, Gregorio. 2001. Dirección de recursos humanos: una visión panorámica. Universidad Nacional. Manizales – Colombia.

Calderón Hernández, Gregorio. Competencias distintivas en las Pymes: Un aporte desde la gestión humana. 2006.

Camisón Zornoza, César. La competitividad de la PYME industrial Española: estrategia y competencias distintivas. Madrid. 1997.

Camisón Zornoza, César. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. Ed. Ariel. 2002.

Carrión, J. La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. 2000.

Cobaleda, Mario. 2008. Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva.

Constitución Política de Colombia. 1991. Artículos 44 y 52.

Cruz, Paola Andrea. 2006. Incidencias de la adaptación al cambio. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Nacional. Manizales – Colombia.

Cuervo, A. 1995. La dirección estratégica de la empresa. En: Dirección de empresas de los noventa. Ed. Civitas. Madrid – España.

Curcio Borrero, Carmen Lucia. 2002. Estructura general del proyecto de investigación. Universidad de Caldas. Manizales – Colombia.

Decreto 1746. 2003. Colombia.

Decreto ley 1228. 1995. Colombia.

Denison. 1991. Cultura corporativa y productividad organizacional. Legis Editores. Bogotá – Colombia.

Garvin, D. 1994. Construyendo una organización inteligente.

Gil Rendón, Uriel. 2007. Propuesta para mejorar el proceso de asesoría y acompañamiento para la renovación y reconocimiento deportivo a los clubes por parte del INDER. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Antioquia. Medellín – Antioquia.

Gómez, Ángela Jazmín. 2007. Estrategias administrativas que utiliza Indeportes Risaralda. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Manizales. Manizales – Colombia.

Graumann. 1990. Introducción a una historia de la psicología social. Madrid – España.

Guarín Becerra, Olga Lucía. 2008. Comprensión de las prácticas de formación de personal desde los estilos directivos de quienes orientan tres organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Manizales. Manizales – Colombia.

Gubman, E. El talento como solución: Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Ed. Mc Graw Hill. 2000.

Gutiérrez, Juan Francisco. 2006. Formulación de estrategias en una organización deportiva. Universidad de Antioquia.

Hamel y Prahalad. 1999. Compitiendo por el futuro. Ariel Sociedad económica. Barcelona – España.

Hitt, Ireland y Hoskisson. 1999. Administración estratégica. Thompson Ed.

Kaplan y Norton. 2000. Cuadro de mando integral. Editorial Gestión.

Karl Erich Sveiby. 2000. Medición de intangibles y capital intelectual.

Lado, A. y Wilson, M. 1994. Los sistemas de recursos humanos una ventaja competitiva sostenible.

Ley de la Juventud. 1997. Artículo 2. Colombia.

Ley general de Educación. 1994. Artículo 5. Colombia.

Ley general del deporte. 1995. Artículo 1. Colombia.

Mertens, L. 1996. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México.

Morález Iglesias, Arabel. El método delphi. La Habana – Cuba. 2001.

Morcillo Ortega, P. 1989. La gestión de la I + D. Una estrategia para ganar.  
Editorial Pirámide. Madrid – España.

Nonaka y Takeuchi. Organización creadora de conocimiento. 1995.

Penrose, E. 1959. La teoría del crecimiento de la empresa. Oxford.

Pfeffer, J. Ventaja competitiva a través de la gente. 1996.

Porter, Michael. 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and  
competitors.

Ranguelov, Stanislav. 2000. El conocimiento solo lo generan los equipos.

Snell, Youndt y Wright. 1996. Investigación y práctica en gestión de recursos humanos.

Stuart, Patricia Elena. 2008. Proyecto experimental hacia la certificación de las ligas deportivas en el Departamento de Antioquia. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Antioquia. Medellín – Antioquia.

Tecce y Pisano. 1994. La empresa, sus recursos y el concepto de estrategia.

Terry, George. 1961. Principios de administración. México.

Trujillo, Fredy. 2005. La estratagema empresarial.

Valle, R. 2004. La gestión estratégica de los recursos humanos. Pearson – Prentice Hall. Madrid – España.

Ventura, J. Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinario. Universidad de Oviedo. 1996.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPORTE EN CALDAS

Su misión inicial y que aún persiste se plateó como: “La secretaría del deporte es un ente facilitador y asesor de los procesos de planeación y organización deportiva y recreativa a los organismos del sistema nacional del deporte y los municipios, para que logren sus objetivos y propósitos de desarrollo social y calidad de vida de los Caldenses, a través del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.”<sup>1</sup> Para cumplir esto se creó una estructura interna básica que esta conformada por un secretario de despacho, un profesional especializado jefe de unidad de fomento al deporte, un profesional especializado jefe de unidad de educación física, recreación y tiempo libre, cuatro profesionales universitarios que apoyan los procesos

Los contratos firmados los asesores adicionales a la estructura funcional de la secretaría, fueron (Fuente diario La Patria).

- Enero

<b>Valor</b>	<b>Favorecido</b>	<b>Objeto</b>	<b>Vigencia</b>
\$25.200.000,00	César Augusto Marín	Asesoría	Enero 29 a julio 31
\$25.200.000,00	Jorge Eliécer Betancourt	Asesoría	Enero 29 a julio 31
\$25.200.000,00	Héctor Fernando Ortiz	Asesoría	Enero 29 a julio 31

---

<sup>1</sup> Ibíd. p. 16.

**- Septiembre**

<b>Valor</b>	<b>Favorecido</b>	<b>Objeto</b>	<b>Vigencia</b>
\$21.000.000,00	César Augusto Marín	Asesoría	Septiembre 6 a diciembre 15
\$21.000.000,00	Adriana del Pilar Sánchez	Asesoría	Septiembre 6 a diciembre 15
\$21.000.000,00	Héctor Fernando Ortiz	Asesoría	Septiembre 6 a diciembre 15

## ANEXO 2 Y 3. LOS TÉCNICOS QUIEREN CONTINUAR EN EL DEPARTAMENTO Y PROBLEMAS DEL DEPORTE EN CALDAS.

### **El baloncesto lleva 6 meses sin Liga**

- Deportes

2010-01-21 00

La Patria

NOTICIA

***El 28 de agosto del año pasado, hace seis meses, Félix Alejandro Chica presentó su carta de renuncia como presidente de la Liga Caldense de Baloncesto. Desde ese momento la entidad se quedó sin tres de los cinco miembros del comité ejecutivo porque Chica se sumó a Magalli Montes y Óscar Agudelo, quienes se habían ido de la entidad.***

Redacción/LA PATRIA

Manizales

El 28 de agosto del año pasado, hace seis meses, Félix Alejandro Chica presentó su carta de renuncia como presidente de la Liga Caldense de Baloncesto. Desde ese momento la entidad se quedó sin tres de los cinco miembros del comité ejecutivo porque Chica se sumó a Magalli Montes y Óscar Agudelo, quienes se habían ido de la entidad.

Según la ley, con la ida de tres miembros se perdió el mandato de la asamblea, lo que obliga a una nueva elección.

Hoy han pasado seis meses y el tema sigue igual o peor, ya que sin Junta, no hay liga, no hay reconocimiento en el sistema nacional del deporte y tampoco hay recursos para ir a las competencias nacionales.

Como no hay nada, Junta, Presidente o Revisor Fiscal, es la Secretaría del Deporte Departamental la encargada de hacer la convocatoria para la asamblea electiva. Lo hizo el 18 de diciembre pasado y sólo asistió el Club Libertad. Los demás no lo hicieron: Universidad Nacional, Universidad de Caldas, El Tablazo, Talentos del Baloncesto, Granadino, Ingrumá de Riosucio, Santa Teresita de Chinchiná y Nueva Generación.

Ayer, Sergio Trujillo, Secretario Departamental del Deporte, dijo que hará convocar de nuevo a asamblea.

"Lo haremos, hay que hacer una nueva convocatoria y ya hemos dado instrucciones", dijo Trujillo Ramírez.

Mónica Clemencia Franco, del Club Libertad, el único que asistió a la citación pasada, indicó que no sabe nada.

Según lo averiguado, Nelson González, ex presidente de la Liga, quiere volver y tiene el apoyo de los clubes.

### **Karatecas dicen que se van de Caldas**

- Deportes

2010-01-29 00

La Patria

Mauricio Zamora, Leonardo Felizzola y José Luis Correa irán a Córdoba. Siguen las diferencias con Andrés Rendón, técnico y deportista, que es apoyado por la Secretaría del Deporte. Lío. NOTICIA

Redacción/LA PATRIA

Manizales

En vez de sumar, resta. Así va la proyección del karate caldense para los Juegos Nacionales de 2012. El año pasado fue Sebastián Rendón, el que optó por irse para el Valle del Cauca, donde le ofrecieron garantías económicas y deportivas.

Ahora el turno, parece, les corresponde a Leonardo Felizzola, José Luis Correa y Mauricio Zamora. Entre los cuatro, sin exagerar, podrían sumar cuatro medallas de oro en las próximas justas nacionales, teniendo en cuenta sus condiciones individuales y la prueba por equipos, en que la Liga de Caldas es potencia nacional.

Los próximos días se pondrán la camiseta de Córdoba en las competencias de la Federación Colombiana de Karate.

Todo está a un paso de venirse al suelo porque no ha habido solución a las diferencias internas entre los deportistas denunciadas el año pasado. Por un lado van los Felizzola, Correa y Zamora, y por el otro Andrés Felipe Rendón, el mejor de Caldas, que además de ser deportista, cumple las funciones como entrenador, el punto de discordia.

El hecho toca a la Secretaría del Deporte y la Liga, entes que también parecen diferenciados, porque mientras la Liga respalda la posición de los competidores que protestan, la Secretaría ratifica en su cargo a Rendón, amparada que lo que dice la Comisión Técnica Departamental.

La palabra de uno contra la del otro

El hecho es la palabra del uno contra la del otro, ya que mientras los primeros agregan indiferencia de la Secretaría, esta por su parte advierte que allí lo que hay son diferencias personales llevadas a los compromisos institucionales.

El año pasado, los inconformes le enviaron un derecho de petición a la Secretaría del Deporte para que les informara las condiciones sobre las cuales estaban laborando los hermanos Rendón Llanos con la Liga. Sergio Trujillo Ramírez,

Secretario del Deporte, dijo que se les respondió punto por punto y que allí lo que se evidencia es una disputa de dos grupos sin argumentos.

Gildardo Montes, de la Liga, dice que en diciembre pasado, el Secretario del Deporte les había prometido cambio de técnico, pero que luego se echó para atrás. Agregó el dirigente de la Liga que le prometieron la vacante de la monitoría que dejó Sebastián Rendón.

Trujillo Ramírez, de nuevo, dijo que eso no era cierto que, al contrario, lo notificó cómo iba a quedar el cuerpo técnico, con Andrés Rendón, Édison Ospina y Julián Camilo Salazar.

"Nosotros hicimos una promesa de darles monitorías a los medallistas en Juegos Nacionales y lo cumplimos. Como se fue Sebastián Rendón, yo no podía nombrar a otro porque la figura era para los medallistas", dijo el Secretario.

Conrado Correa, padre de José Luis, otro de los karatecas involucrados, dice que se cansó de pequeñeces y que le dijo a su que no entrene más: "Es lo mejor, que priorice sus estudios porque no vale la pena para tanto esfuerzo".

Las partes coinciden en que se está a tiempo de buscar una solución, porque Caldas es la única perjudicada.

Rendón trabaja sin problemas

A pesar de que no le han renovado su contrato laboral, Andrés Felipe Rendón dijo ayer que está trabajando con un grupo de 13 deportistas, 10 juveniles y tres mayores. Incluso, anotó, tiene seis para llevar a Juegos Nacionales: Ricardo Salazar, Wílmor Hernández, Juan Sebastián Valencia, Daniela Cardona, Andrés Montoya y Andrés Rendón.

Sobre los cuestionamientos de los demás, indicó que todo lo respondieron en el derecho de petición que enviaron.

### **Polideportivo**

- Deportes

2010-03-02 00

La Patria

Noticia

Manizales

Asoligas espera para pronunciarse

Asoligas, el ente que agrupa a las ligas deportivas de Caldas, esperará el pronunciamiento de la Oficina Jurídica de la Gobernación de Caldas para sentar una posición con respecto a la contratación de los técnicos. La Secretaría del Deporte dijo que envió la documentación a tiempo y completa para la vinculación, pero esperan que definan si lo pueden hacer por encima de la Ley de Garantías. Asoligas tiene 24 ligas afiliadas y 8 más en proceso de inscripción.

### **Asoligas señala a la Secretaría del Deporte como responsable**

- Deportes

2010-03-23 00

La Patria

NOTICIA

En un comunicado de 10 puntos, emitido el pasado miércoles, Asoligas, la entidad que agrupa a las ligas deportivas de Caldas, se pronunció sobre la no contratación de los técnicos locales por la Secretaría del Deporte de Caldas. NOTICIA

Manizales

En un comunicado de 10 puntos, emitido el pasado miércoles, Asoligas, la entidad que agrupa a las ligas deportivas de Caldas, se pronunció sobre la no contratación de los técnicos locales por la Secretaría del Deporte de Caldas.

El pronunciamiento se generó porque la semana pasada la Secretaría del Deporte anunció que los técnicos serán contratados por licitación y no por vía directa. Explicó que todo obedecía a una mala información de la Oficina Jurídica, ya que en un principio les dijeron que sería directa y después que por licitación.

Por eso el miércoles, en el documento, Asoligas señala a la Secretaría como directa responsable por no haber presentado la documentación al día ante la Oficina Jurídica de la Gobernación para superar la Ley de Garantías.

Dice en el segundo punto que: "nos reunimos con el Secretario de Deportes Departamental, funcionarios de la Secretaría, abogadas de la Secretaria Jurídica de la Gobernación de Caldas y algunos funcionarios del sector público y privado interesados en apoyar y gestionar una salida clara y ágil en los procesos de contratación".

### **Muy tarde**

Y agrega: "con base a la restricción de ley, la Secretaría tenía plazo hasta el 29 de enero para entregar la documentación a la Gobernación con el fin de que los contratos quedaran bajo la modalidad de contratación directa, pero la información fue entregada el 1 febrero o sea en forma extemporánea".

Por eso, concluye que la demora en la entrega de la documentación de deporte a jurídica, provocó el cambio de la contratación: "Debido a la extemporaneidad, los

contratos con los recursos destinados para el pago de técnicos y monitores deben ir a licitación, la cual por ley puede demorar aproximadamente cuarenta y cinco (45) días".

Finalmente, en su octavo punto, advierte la crisis que hay por el hecho, pero también destaca la disposición de los técnicos para trabajar aún sin sueldo o contrato: "Ante esta situación el deporte en el departamento está pasando por una crisis delicada, cuenta con el amor y entrega de muchos de los técnicos y monitores que han continuado sus labores a pesar de no estar recibiendo la remuneración a que tienen derecho".

Fernando Giraldo, de la Secretaría del Deporte, dijo ayer que están sacando el pliego para sacar a la luz pública la licitación en la página web de la Gobernación. Estimó que durante la semana quedará listo el documento.

Los socios de Asoligas

Billar, Tenis de mesa, Bolos, Fisicoculturismo, Wu Shu, Atletismo, Ajedrez, Natación, Pesca, Tenis de Campo, Esgrima, Lucha, Boxeo, Tenis de mesa, Baloncesto, Triatlón, Microfútbol, Fútbol, Gimnasia, Karate Do, Patinaje, Taekwondo y Tejo

## **"Estamos completamente paralizados": Sergio Trujillo**

- Deportes

2010-03-26 00

La Patria

Dice que también están parados los recursos para las ligas y los demás programas. Propone un conversatorio los políticos elegidos a Cámara y Senado para que le ayuden al deporte. Voz.Noticia

**Redacción**

**Manizales**



Sergio Trujillo, Secretario Departamental del Deporte.

Paralizados, ese fue el calificativo que utilizó ayer Sergio Trujillo Ramírez, Secretario Departamental del Deporte, para definir el momento que vive la entidad que dirigen. El deporte local está parado porque, por ley de garantías, la Oficina Jurídica de la Gobernación les paró la contratación de los técnicos. Ahora tendrán que ir a licitación.

Para Trujillo, la responsabilidad es de Jurídica, para Jurídica y Asoligas fue de deporte; sin embargo, Trujillo Ramírez habló ayer del tema y ratificó su señalamiento hacia Jurídica y dijo que los programas están parados por falta de recursos.

- ¿En qué quedó el tema con Asoligas, pues mientras ustedes dijeron que era un problema de Jurídica, Asoligas dijo que era un problema de ustedes?

Nosotros demostramos, con documentos en mano, que los DCP y las fichas de inscripción de proyectos, las hicimos antes del 20 de enero, o sea antes de la elaboración de los proyectos. Si lo hicimos antes del 28 de enero y no enviamos 3 sino 15, eso está demostrado. Lo llevamos así a Jurídica de la Gobernación y allí dijeron que no había prueba de ello, pero no se les puede olvidar que eso lo saben el Jefe de la Unidad de Cultura y el Jefe de la Unidad de Deporte. A ellos les dijeron que se podía.

- ¿Entonces para usted el problema fue de Jurídica de la Gobernación?

Claro, yo hice mi tarea, me quedé enero haciendo los contratos, los presenté y no me los recibieron.

- El problema es que aquí están perjudicando a los de siempre, a los técnicos.

No solo los técnicos, está la plata de las ligas, de los técnicos, de los intercolegiados, de todos los programas. Sólo nos pasaron tres contratos, de tres asesores, pero los demás no.

- ¿Y cómo están operando entonces?

Estamos trabajando igual, acompañando a las ligas, mirando a ver qué hacen nuestros deportistas con el seguimiento de una comisión técnica que está trabajando gratis. Estamos completamente paralizados.

- ¿Cuándo habrá recursos?

A finales de abril tenemos esto muy adelantado. Para ese mes, tendremos plata.

- ¿Cómo ve el papel de Asoligas?

Ellos han actuado como fiscales y no proponen nada. Ellos deberían demostrar una estructura sólida para manejar los recursos de los técnicos y las ligas. Nos gustaría que tuvieran una estructura parecida a los de Antioquia y Valle, desde el 2008 lo hemos venido proponiendo.

-Propone conversatorio

El Secretario Departamental del Deporte dijo ayer que se propone un conversatorio con los caldenses elegidos a la Cámara de Representantes y Senado, para exponerles la actual situación del deporte caldense y lo que ellos pueden hacer en Bogotá con el Gobierno central.

"Ya lo hice con Luis Emilio Sierra, Adriana Franco y Hernán Penagos, vamos a hablar con todos porque sería bueno que nos reuniéramos con ellos, para que con un pensamiento unido, nos traigan los Juegos Nacionales, lo que permitiría mejoramiento de escenarios", dijo Trujillo Ramírez.

Por falta de apoyo político a Caldas no participó en los Juegos Bolivarianos del Eje Cafetero y perdió la sede de los Juegos Nacionales de 2012.

El funcionario se mostró satisfecho con el cambio de dirigentes en la Liga de Ciclismo y espera que la elección en fútbol sea también muy buena.

### ***Se reúne Asoligas***

Asoligas, entidad que reúne las ligas deportivas de Caldas, tendrá reunión hoy en el Salón Francisco Zúñiga de la Secretaría del Deporte. A las 7:00 de la noche están citados deportistas, técnicos, padres de familia y dirigentes. La idea, según los organizadores, es comenzar hablar claramente sobre la problemática real del deporte en Caldas y buscar prontas soluciones.

## **Las ligas deportivas siguen esperando los recursos**

Deportes

2010-08-29

El deporte caldense sufre por la falta de recursos. Mientras las ligas exigen más apoyo, la Secretaría del Deporte trata de optimizar lo poco que recibe. Fútbol, fútbol de salón, gimnasia y natación, las únicas que han recibido recursos. \$30 millones, el apoyo entregado.

Oswaldo Hernández

LA PATRIA | Manizales

Primero dijeron que el impedimento era la ley de garantías, luego que el recaudo del impuesto al consumo de cigarrillos y licores era muy bajo... en fin, así pasa el tiempo y las ligas deportivas de Caldas siguen esperando que la Gobernación de Caldas les ayude.

James Jaramillo, mientras pedaleaba hacia el Alto de Letras, contaba la semana pasada que lo único que habían hecho en el año era entrenar, porque no los apoyaban. Jaramillo iba a correr en Fresno (Tolima).

José Ignacio Londoño, Presidente de la Liga de Ciclismo, denunció en días pasados en esta misma sección que había invertido \$50 millones de la empresa privada y que seguía esperando la ayuda de la Gobernación.

Y así sucesivamente, cada quien cuenta su propia historia por falta de los recursos oficiales.

5 con recursos

LA PATRIA hizo un sondeo con 23 de las 30 ligas deportivas que tienen asiento en la región. Se les preguntó por el tipo de apoyo que han recibido de la Secretaría Departamental del Deporte de la Gobernación.

Sólo 5 de las 23 entidades que respondieron dijeron haber recibido apoyo: fútbol, fútbol de salón, gimnasia y natación, las cuales suman \$30 millones. Las demás señalaron que siguen en ceros y esperando lo prometido.

La mayoría coincide en que el año ha sido fatal en cuanto al apoyo de la Gobernación de Caldas, porque hoy, a cuatro meses y medio de finalizar el año, el respaldo económico es mínimo, por no decir que nada.

José Ignacio Londoño, de ciclismo, dice que quienes manejan hoy la Secretaría no son el problema, que el problema es la estructura del ente que orienta el deporte y las pocas fuentes de financiación que tiene.

Otros reconocen que manejar el deporte hoy no es tan fácil como hace 15 años: "en esa época habían sólo tres o cuatro categorías y una o dos modalidades, hoy pululan las disciplinas y los recursos cada vez son menos".

#### Deportes con cuenta

Además, la Secretaría del Deporte es una de las más "motiladas" por la Gobernación en cuanto a su presupuesto. Según lo averiguado, en unas cinco ocasiones les han quitado recursos para enviarlos a programas de otras dependencias como salud, educación e infraestructura.

"No ha sido fácil porque cada día son menores los recursos y lo que dijo el Secretario del Deporte es cierto, dependemos del recaudo de un impuesto que cada día es más restringido", dijo el funcionario consultado.

En la Secretaría se defienden con el argumento de que han optimizado los pocos recursos que han recibido. Hasta el mes pasado habían operado con \$1.300 millones. Allí estaban el contrato de los técnicos que vale \$700 millones; el contrato de medicina deportiva, cuyo costo es de \$280 millones, y \$300 millones que se han invertido en infraestructura deportiva.

También dicen que otro aporte importante es el pago a entrenadores y monitores. Hay deportes como patinaje, fútbol, ciclismo y fútbol de salón, entre otros, que requieren de varios entrenadores y les han ayudado.

Muestran adicionalmente el respaldo a los deportistas de alto rendimiento. El viernes pasado, el karateca Andrés Felipe Rendón dijo que la Secretaría siempre le ha ayudado: "a mí me han apoyado mucho, tengo que agradecerles mucho".

Alto rendimiento

El ciclomontañista Marcelo Gutiérrez también es otra de las figuras que tiene el respaldo de la Gobernación.

A Huberney Cataño, campeón panamericano de billar, le colaboran con el hospedaje y la alimentación en Manizales, pero la liga reniega porque es la que le paga los otros gastos que depara el competidor.

Algo similar sucedió hasta hace poco con el nadador Juan Pablo Botero, de Anserma, a quien también le ayudaron mientras estuvo con la liga de Caldas. Botero, ahora, decidió irse a entrenar a Pereira.

Sin embargo, hay quienes aseguran que el apoyo para las ligas ha ido en detrimento. En el 2007 les dieron \$750 millones, el año pasado \$270 millones y ahora los desembolsos están en \$25 millones.

Sergio Trujillo, Secretario del Deporte, sintetizó el tema: "hemos acabado con el turismo deportivo, aquí, antes las ligas venían, pedían la plata y se iban sin ningún control. Hoy todo está planificado, entendiendo las dificultades que tenemos nosotros en Caldas y en el resto del país, porque no es solo aquí".

Hay otras ligas que aún guardan la esperanza. El nuevo comité ejecutivo de la Liga de Baloncesto tiene la promesa de que le ayudarán para realizar el Nacional en Manizales; igual sucede con taekwondo, al que le prometieron \$10 millones; algo similar ocurre con triatlón a la que le prometieron \$4 millones.

Por su parte, Jairo López, de Wu Shu, dice que "la Secretaría no sirve para nada". Mientras tanto, el perjudicado es el deportista.

--R1

Lo que le prometió el Gobernador al deporte

El 6 de septiembre de 2007, Mario Aristizábal, siendo candidato a la Gobernación, cargo que hoy ocupa, le hizo las siguientes promesas al deporte. El hecho ocurrió en el Foro que hizo Acord Caldas.

- ¿Cuál es su diagnóstico del deporte en los municipios de Caldas?

Hay que hacer un diagnóstico para saber dónde estamos, pero hemos detectado que no existen programas para las minorías. Vemos debilidad en los

discapacitados y sobre los escenarios, creo que existen, pero no se utilizan. Hay que fortalecer las ligas.

- ¿Qué conoce del estado de los escenarios y cuáles son los municipios con mayores necesidades?

Hay escenarios, pero no son bien utilizados. Hay que crear la Villa Deportiva, allí donde funciona los Girasoles. Si logramos consolidar eso será un gran avance. Allí hay dos canchas, las piscinas y las cabañas. Creo que puede ser un éxito bien orientada.

-¿Qué presupuesto invertirá anualmente en el deporte durante su periodo?

La Secretaría del Deporte es una de las que más recursos tiene, pero creo que la solución es la de optimizarlos. Por ejemplo, que los uniformes los pongan las empresas y nuestros recursos vayan a los deportistas.

- ¿Qué recursos destinará para nuevos escenarios y para mantenimiento?

Hay dos puntos, la responsabilidad en el mantenimiento, que les corresponde a los municipios, por eso hay que hacer convenios. Como haremos la Villa Olímpica, tendremos recursos, pero sin la venta de las acciones de la Chec.

- ¿Qué estrategias empleará para apoyar y hacerles seguimiento a los mejores deportistas?

Hay que apoyar a los deportistas, en especial a las glorias. Hay que darles auxilios económicos, les tenemos que cumplir, porque esa es la base.

- ¿Qué parámetros utilizará para la contratación de los técnicos?

Para eso están las ligas que los pueden contratar. Lo que propongo es que no se limite en el tiempo.

Una mirada a las ligas

LA PATRIA habló con los dirigentes de las diferentes ligas a las que les preguntó sobre los recursos que les ha entregado durante el año la Secretaría del Deporte.

- Deporte Aporte a Liga Aporte a deportistas

Ajedrez Ninguna Ninguna

Atletismo Ninguna Dayana Mendieta

Baloncesto Ninguna Ninguna

Bolos Ninguna Ninguna

Ciclismo Ninguna Ninguna

Fútbol \$8 millones Ninguna

Fútbol de salón \$6 millones Ninguna

Gimnasia \$2 millones Deybi Jonathan Castellanos

Yudo Ninguna Ninguna

Lucha Ninguna Ninguna

Karate do Ninguna Andrés Felipe Rendón

Tenis de campo Ninguna Ninguna

Triatlón Ninguna Maira Alejandra Vargas  
Patinaje Ninguna Ninguna  
Taekwondo Ninguna Ninguna  
Voleibol Ninguna Ninguna  
Wu Shu Ninguna Ninguna  
Billar Ninguna Huberney Cataño  
Esgrima \$5 millones Ninguna  
Natación Subacuáticas Ninguna Ninguna  
Natación \$10 millones Juan Pablo Botero  
Tenis de mesa Ninguna Ninguna

Lo que mostró la Secretaría

César Marín, de la Secretaría del Deporte, suministró la lista de los recursos entregados a las ligas o a los deportistas por medio de las ligas. El desembolso, que estaba para el 15 del próximo mes, se hizo gracias a que el contratista les prestó los dineros: \$52 millones. En el mismo documento aclaran que tienen compromisos adquiridos por \$185 millones.

- Deporte o deportista Valor

Fútbol de salón \$4 millones

Natación \$3 millones 500 mil

Patinaje (hockey) \$1 millón 440 mil

Angélica Arenas (billar) \$500 mil

Juan Pablo Botero (natación) \$4 millones

Dayana Mendieta (atletismo) \$718 mil

Deybi Jonathan Castellanos (gimnasia) \$1 millón 100 mil

Fútbol \$8 millones

Discapacidad \$10 millones

Tenis de campo \$10 millones

Gimnasia \$3 millones

Esgrima \$5 millones

Andrés Rendón (karate do) \$500 mil

**En debate: ¿La falta de recursos para el deporte es un problema estructural, ajeno a las actuales administraciones?**

- Opinión

2010-09-29 00

La Patria

¿La falta de recursos para el deporte es un problema estructural, ajeno a las actuales administraciones?

Dificultades relacionadas con la Ley de Garantías y con la empresa seleccionada para desembolsar los recursos para el deporte fueron señalados inicialmente como causas del lento flujo de dineros para las ligas deportivas este año. Ahora, la

caída en los recaudos de impuestos al consumo de cigarrillos y licor aparecen como las causa del bajo presupuesto. Este año ya se pagaron recursos pendientes de vigencias anteriores, pero de los \$280 millones de este año es poco lo entregado a las ligas. La Secretaría del Deporte reconoce que los recursos no son suficientes, pero también afirma que el Estado ha invertido este año \$1.100 millones en pagar técnicos, y que es poco lo que las ligas hacen para cofinanciar.

1. ¿La falta de recursos para el deporte es un problema estructural, ajeno a las actuales administraciones?
2. ¿Qué implicaciones tiene para el deporte la falta de recursos?
3. ¿Las ligas deportivas están acostumbradas a un modelo asistencialista que no quieren cambiar?

No

"Este año ha sido perdido para el deporte caldense".

José Daniel Gaitán, Presidente de Asoligas de Caldas

1. El problema es que el Gobernador no destina recursos al deporte. No obstante, varias personas me han señalado que a todas las secretarías les redujeron el presupuesto, pero el deporte es el más afectado. De todos modos, el problema es de la actual administración, porque hace tres años Caldas tenía \$1.300 millones para el deporte. Ahora son \$280 millones, o sea una disminución de \$400 millones

anuales, a ese ritmo el año entrante no habrá ni deporte ni ligas. No hay interés, el Secretario gestiona, pero al final es el Gobernador quien decide.

2. El deporte está parado, cuando los deportistas salen a algún torneo es por cuenta de los padres de familia, de particulares o de los mismos deportistas. Este año ha sido perdido para el deporte caldense. Los deportistas que han sobresalido lo han hecho 'motu proprio'. Sin plata no hay plan estratégico hacia Juegos Nacionales, y así Caldas no tiene nada qué hacer en esos juegos, lo que logre es por las individualidades. Es necesario revisar la Ley del Deporte, y en Caldas mirar lo social, porque el deporte es un componente importante de la educación y la salud de los jóvenes.

3. Se ha hablado de cofinanciación o copatrocinio, y en nuestros análisis las ligas hacen cofinanciación cuando los deportistas asumen sus gastos de transporte para ir a entrenar, si es una liga con 40 deportistas, son \$15 millones aportados por padres de familia. Los directivos destinamos nuestro tiempo a las ligas, y la mayoría somos profesionales con especialización, y ese tiempo tiene un precio que nadie mide, son unos intangibles que no se tienen en cuenta. Es verdad que hay ligas que no manejan criterios de mercadeo, que se manejan como beneficencia y de mucha pobreza, pero en Caldas tampoco hay apoyo de las empresas, o solo se apoyan deportes que venden como el fútbol, ciclismo y tenis de campo.

Sí

"Que el licor y el cigarrillo subvencionen el deporte es una estructura equivocada".

Sergio Trujillo, Secretario del Deporte de Caldas

1. Es un problema de estructura totalmente, que el licor y el cigarrillo subvencionen el deporte es una estructura equivocada. El problema es que ha venido disminuyendo el consumo de tabaco y de licor, y los perjudicados somos los que vivimos del vicio, como la salud y el deporte. En Coldeportes Nacional tampoco hay recursos y la mayoría de los congresistas no estuvieron de acuerdo en aprobar una estampilla para darle recursos al deporte. Las selecciones de Valle y Antioquia no vinieron al Nacional de Jockey porque no tenían plata. Nosotros hemos tratado de mantener los profesores de educación física y los técnicos para los deportistas. A algunas ligas les hemos dado recursos, pero eso depende de cómo se muevan. Si se quedan quietas... si el Estado no les da, no hacen nada.

2. Sólo en la nómina se le van \$1.100 millones de pesos al Estado. El presupuesto de la Secretaría es de \$4.000 millones al año, de los que \$2.000 millones son excedentes del balance de la Licorera, pero ya sabemos la situación de la empresa. Los demás son de telefonía celular, unos \$300 millones, y el resto de cigarrillos y licores. Del IVA de licores van apenas 70 millones, cuando la proyección era que nos darían \$300 millones. Esas cosas no ocurrían hace cuatro años. El consumo de cigarrillo ha caído en cerca del 70%. Estamos priorizando en los que tienen una buena representación con un buen proceso de entrenamiento.

3. Aquí hay un problema de asistencialismo. El Gobierno ha asistido tanto al deporte, que se volvieron muy tranquilos. Como apoyamos a los técnicos y los deportistas, siempre ven cuánto más se les va a dar. Los presidentes de liga se han quedado sentados en sus escritorios y dicen que como el Estado no le da nada, entonces no hay deporte. La verdad es que estamos pagándole a los técnicos y los deportistas de altos logros. Hay que priorizar los gastos.

## ANEXO 4. TABLAS DE POSICIONES INTERCOLEGIADOS – JUEGOS NACIONALES. (FUENTE COLDEPORTES NACIONAL).

### Campanazo de alerta para el deporte de Caldas

- Destacado
- Deportes

2010-10-20 00

La Patria

Caldas quedó 21 entre los 24 departamentos medallistas. Los técnicos dicen que sin fogeos es muy complicado dar resultados. La Secretaría del Deporte se defiende. Mirada.

Oswaldo Hernández

Foto | LA PATRIA

*El deporte caldense sufrió un duro golpe la semana pasada con su presentación en los Intercolegiados. El equipo quedó 21 en las finales nacionales. La gráfica corresponde a la justa de Manizales.*

El tema se ve complejo más aún cuando los vecinos de Risaralda y Quindío hicieron presentaciones destacadas. Mientras Risaralda potenció sus fortalezas y se metió entre los cuatro mejores después de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, superando hoy a la sorprendente Boyacá; Quindío subió a la casilla 11.

Caldas, en vez de mejorar en medallería, empeoró. El año pasado fue 12 con 5 medallas de oro, 6 de plata y 12 de bronce, cifra lejana a la obtenida en la presente temporada con 1 de plata y 8 de bronce.

Caldas participó en yudo, taekwondo, karate do, lucha, patinaje, atletismo, tenis de mesa, natación, ajedrez, ciclismo, tenis de campo, voleibol, fútbol de salón y baloncesto.

LA PATRIA habló sobre el asunto con técnicos adscritos a la Secretaría del Deporte de Caldas, quienes coinciden en varias cosas: desarticulación de los procesos, falta de fogueos y falta de apoyo.

La mayoría de los deportistas de los colegios ya integra los seleccionados departamentales, pero como no ha habido recursos para salidas a lo largo del año, las consecuencias también se sienten en los Intercolegiados.

"El problema radica en que el Gobierno sólo nos ve la cara cuando llegan las justas, bien sea locales o nacionales, porque de resto, no hay políticas que permitan unir esfuerzos para salir adelante", dijo uno de los orientadores.

**"Quedé contento": Secretario del Deporte**

Sergio Trujillo, Secretario del Deporte de la Gobernación de Caldas, dijo que había quedado satisfecho porque los equipos de conjunto llegaron a las finales nacionales y las pelearon con las llamadas potencias.

"Quedé contento, creo que es producto de los procesos que venimos trabajando", indicó Trujillo, quien recalcó que lo hecho por Risaralda se basa en la potenciación de sus fortalezas como yudo, lucha y otros.

"Pudo ser mejor, pero sabemos que necesitamos más recursos para invertirle al deporte", recalcó.

El Secretario del Deporte respondió a la queja de los entrenadores en el sentido de que los procesos de los Juegos Intercolegiados en Caldas son desarticulados: "eso no es cierto, porque incluso, si un técnico no brilla con sus selecciones departamentales, pero hace una buena presentación en los Intercolegiados, nos deja satisfechos".

Y agregó sobre la situación económica: "la parte económica tiene que ver con lo administrativo y nosotros les ayudamos hasta donde podemos. Hay que mejorar seguramente en muchas cosas".

El problema hoy es tan complejo que dirigentes, técnicos y deportistas están añorando administraciones pasadas, porque por lo menos, había recursos para salir a competencias nacionales; hoy no los hay.

Sin duda, el balance de Caldas en los Juegos Intercolegiados es un campanazo de alerta para lo que viene: los Juegos Nacionales del 2012, en los que hay la promesa de volver a los sitios de honor.

Así lo hizo Risaralda

Yonny Ospina, Director del Inder de Risaralda, explicó lo que hicieron en Risaralda: "aquí tenemos un programa que se llama Polos de Desarrollo, en los cuales potenciamos nuestras fortalezas. Si un municipio o un deporte es fuerte, pues lo trabajamos desde la base y lo potenciamos, como ahora".

Medallería

P. Departamento	Oro	Plata	Bronce	Total
1. Bogotá	76	46	46	168
2. Antioquia	69	62	60	191
3. Valle del C	53	61	54	168
4. Risaralda	18	7	13	38

5. Boyacá	16	17	21	54
6. Cauca	9	12	12	33
7. Bolívar	8	12	21	41
8. Atlántico	8	2	10	20
9. Santander	7	15	23	45
10. Cundinamarca	6	9	19	34
11. Quindío	4	9	3	16
12. Tolima	4	8	13	25
13. Huila	3	1	5	9
14. Norte de S	2	6	7	15
15. Meta	2	5	11	18
16. Casanare	2	4	5	11
17. Cesar	1	4	7	12
18. Nariño	1	2	8	11
19. Caquetá	1	2	0	3
20. Córdoba	0	4	4	8
21. Caldas	0	1	8	9
22. Sucre	0	1	1	2
23. Chocó	0	0	2	2
24. Amazonas	0	0	1	1

## **ANEXO 5. INFORMACION RECOLECTADA.**

### **INFORMACIÓN RECOLECTADA**

#### ***INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ENTREVISTADO 1.***

Correspondiente al Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte (IDRD – Bogotá)

1. Cual es la misión, visión y políticas del Instituto.

Misión: El instituto distrital para la recreación y el deporte promueve la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los ecosistemas y el medio ambiente.

Visión: Ser la entidad líder a nivel nacional e internacional en la gestión deportiva, recreativa y de parques.

Valores corporativos: Manejan diez principios enfocados hacia el respeto, la calidad, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, la lealtad, la transparencia, la justicia, la productividad y la pertenencia.

2. Cual es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

El organigrama está encabezado por el Director General que cuenta con un grupo de asesores directos encargados de las siguientes funciones: Un secretario general que se encarga con su grupo de trabajo de los aspectos legales y especialmente de la contratación, un grupo de asesores jurídicos que apoyan a las ligas y clubes deportivos, un grupo de asesores de planeación que se encargan de apoyarlo en este campo, un grupo de comunicaciones que manejo todo tipo de información importante para la comunidad y los medios, un grupo de asuntos locales que se encarga de analizar las posibles acciones a implementar con las personas que no practican deporte competitivo y un grupo de control interno que como su nombre lo indica se encarga de realizar un seguimiento permanente para que la entidad cumpla con los objetivos propuestos.

Además, tiene cuatro subdirecciones técnicas que se encargan de: Una la parte administrativa y financiera que tiene a su cargo el talento humano, la parte financiera y el apoyo corporativo. Una de construcciones que tiene como función la parte de interventorías y análisis técnico de obras. Una de parques que se encarga de administrar los escenarios deportivos y recreativos, la promoción y los servicios que presta el Instituto y por ultimo la que nos interesa en este caso que es la subdirección técnica que se encarga de los procesos de recreación y deportes que incluyen las ligas y los clubes deportivos.

3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado (ligas).

El director se formó académicamente como diseñador gráfico, pero que durante muchos fue deportista de alto rendimiento en el deporte del baloncesto siendo integrante de varios seleccionados y continuando su carrera como entrenador de los Piratas de Bogotá en la copa profesional Colombiana, en la actualidad lleva un proceso de 5 años al frente pues el alcalde le dio continuidad a su gestión administrativa.

El resto de sus funcionarios de alta dirección son profesionales en sus respectivas áreas de trabajo, entre ellos hay: abogados, administradores de empresas, contadores, comunicadores sociales, trabajadoras sociales, ingenieros y obviamente el mayor grupo lo conforman licenciados en educación física muchos de ellos con estudios de postgrado.

El subdirector de deporte y recreación tiene como profesión la licenciatura en educación física con especialización en administración deportiva.

4. Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?

Por ser un cargo de libre nombramiento y remoción es potestad del Alcalde Mayor de Bogotá D.C. su nombramiento, sin embargo la entidad cuenta con un perfil profesional establecido y con el cual busca que las personas que lleguen al cargo cumplan lo dispuesto en el artículo 209 de la Constitución Política: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la desconcentración y la delegación de funciones.

Se plantea que el director del IDR D debe tener un perfil con conocimientos en el área administrativa y del deporte, con sentido ético, crítico y estratégico, un gestor creativo e innovador con una formación integral y capacidad de liderazgo.

Como se mencionaba anteriormente el cargo lo elige el Alcalde Mayor, pero se busca que se acoja a lo determinado en el manual de procesos y al manual de calidad, pues la entidad esta certificada por la NTC GP1000:2004, el ICONTEC-ISO 9001:2000 y el IQNet (The International certification Network).

##### 5. Cómo y quién contrata entrenadores?

Los entrenadores para los deportistas que pertenecen al programa de altos logros (rendimiento deportivo) son contratados directamente por la subdirección

administrativa – financiera en el área de talento humano, que cuenta con los perfiles y requisitos que solicitan las ligas.

Son contratados por orden de prestación de servicios.

Los entrenadores clasificados como formadores son contratados directamente por las ligas.

6. Cual es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

La tabla salarial de los entrenadores no se da a conocer, como lo mencionamos anteriormente es una política del Instituto reservarse está información.

Los entrenadores están clasificados de acuerdo a los siguientes aspectos: formación académica, experiencia profesional en su deporte, logros deportivos como entrenador, cursos de actualización recibidos, resultados en los últimos juegos nacionales.

### ***INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ENTREVISTADO 2.***

Correspondiente al Instituto Departamental del Deporte y la recreación del Risaralda - INDEPORTES RISARALDA.

## 1. Cual es la misión, visión y políticas del Instituto.

Misión: Indeportes Risaralda apoya con recursos físicos, humanos, asesoría técnica, cofinanciación e investigación, a los entes municipales y demás organizaciones deportivas del departamento a través de políticas, planes y programas que fomenten el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la actividad física escolar y extraescolar.

Visión: Ser líder como asesor y planificador a nivel regional y nacional de programas y proyectos en deporte, recreación y actividad física. Apoyados en procesos con calidad y en un grupo de profesionales comprometidos con los propósitos, valores y deberes de la institución, contribuiremos a la formación integral y al mejoramiento de la calidad de vida de los Risaraldenses.

Valores: Están resumidos en cinco valores básicos que son el compromiso, la tolerancia, la honestidad, la transparencia y la equidad.

## 2. Cual es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

El instituto departamental cuenta con una directora que tiene a su disposición un grupo de apoyo conformado por secretarias, conductor, personal de servicios auxiliares. Además existen tres profesionales universitarios encargados de las áreas de deporte de altos logros, deporte y recreación para todos y deportistas

con resultados. Además cuenta con asesores para la parte jurídica, los aspectos contables y la parte biomédica.

3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado (ligas).

La directora del Instituto es abogada, especialista en dirección y gestión deportiva y doctorada en finanzas.

El director del área de deporte es Licenciado en educación física, especialista en dirección y gestión deportiva y especialista en actividad física terapéutica.

4. Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?

Por ser un cargo de libre nombramiento y que está adscrito al despacho del Gobernador de Risaralda, es él al momento de su elección quien nombra las personas que lo van a acompañar en la gestión. No existe un perfil profesional pero se ha tratado que sea gente que conozca de la problemática del deporte en el departamento.

5. Como y quien contrata entrenadores?

Primero con una propuesta que hacen las ligas ante la secretaria, los propone ante la misma, la secretaria tiene un escalafón de entrenadores, de acuerdo a la hoja de vida de los entrenadores se tienen unos parámetros.

6. Cual es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Un entrenador con buenos logros deportivos, buena experiencia y buena formación académica. El que mas gana esta en 3´160.000 pesos y el mínimo es para monitores con 850.000 pesos.

### ***INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ENTREVISTADO 3.***

Correspondiente al Instituto Departamental del Deporte y la recreación del Quindío  
- INDEPORTES QUINDÍO.

1.Cuál es la misión, visión y políticas del Instituto.

Misión: El Instituto Departamental de Deporte y Recreación del Quindío “INDEPORTES QUINDIO”, tiene como misión servir a las organizaciones deportivas, las comunidades e instituciones públicas y privadas de cualquier orden, en todo el territorio departamental , en su deseo de organizar, financiar, investigar capacitar, asesorar, fomentar, promover y divulgar o publicar la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, a

través de nuestros recursos humanos altamente calificados y de los recursos tecnológicos, físicos y financieros de los cuales dispone.

Visión: Ser una institución altamente eficiente y eficaz en cuanto a la organización, planificación, asesoría y fomento de la educación física, el deporte y la recreación en el departamento del Quindío. Para contribuir con el desarrollo deportivo y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades

Valores: Lealtad, eficiencia, probidad, responsabilidad, confidencialidad, imparcialidad, integridad, objetividad, dignidad, respeto, respetabilidad, armonía laboral, superación, creatividad y transparencia.

2. Cual es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

Cuenta con un director que es el que lidera los procesos, cuenta con dos profesionales que se encargan del deporte asociado y del deporte recreativo respectivamente. Tiene monitores que se encargan de masificar el deporte y la recreación en el municipio y cuenta con personal de apoyo en la parte biomédica y legal.

3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado (ligas).

El director del Instituto es economista.

El director del área de deporte asociado es Licenciado en educación física, especialista en dirección y gestión deportiva.

4. Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?

Por ser un cargo de libre nombramiento y remoción la designación la hace el gobernador. No existe perfil determinado.

5. Como y quien contrata entrenadores?

Hay dos modalidades, una que es por Indeportes, traen la documentación con solicitud de la liga y otra con convenio también de las ligas. Se habla con las ligas y se ve que es el candidato adecuado para lo que necesita la liga.

6. Cual es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Monitor: 650.000, 3 dias a la semana, 3 o 4 horas diárias.

Hay técnicos categorías 1 (2'450.000), 2 (1'850.000), 3 (1'360.000) y 4 (980.000)

#### **INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ENTREVISTADO 4.**

Correspondiente al Instituto Departamental del Deporte y la recreación de Antioquia - INDEPORTES ANTIOQUIA.

1. Cual es la misión, visión y políticas del Instituto.

Misión: Es la misión del Instituto servir a las organizaciones deportivas del Departamento a través de los recursos tecnológicos, físicos, humanos y financieros en su propósito de organizar, financiar, investigar, capacitar y fomentar la educación física, la recreación el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.

Visión: En el año 2020 la Institución, con innovación y aplicación de ciencia y tecnología, será líder en el deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, en el contexto nacional, mediante la integración institucional y la participación comunitaria, generando un alto desarrollo deportivo y una cobertura total, para una mejor calidad de vida de los antioqueñ@s.

Política: El objetivo general de Indeportes Antioquia es el crecimiento planeado y dirigido para una mayor cobertura cualitativa y cuantitativa de los servicios descentralizados y desconcentrados, teniendo en cuenta la dimensión y diversidad de regiones del departamento, para dar aplicación práctica al derecho constitucional que tienen todas las personas a la recreación, a la práctica del

deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Instituto encaminará sus acciones y orientará sus recursos prioritariamente a estimular el deporte formativo y la amplia participación de la comunidad en actividades deportivas y recreativas.

2. Cual es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

Cuenta con una junta directiva conformada por el gobernador, un representante del gobernador, un representante de Coldeportes, un representante del sector educativo y un representante de las ligas.

Tiene un gerente que lidera los procesos y que tiene dos comités asesores de control interno y de gerencia, tiene asesor de control interno y de planeación, tiene un área jurídica, un área de medicina deportiva y un área de comunicaciones.

Cuenta también con tres subgerencias, la de deporte asociado – altos logros, la de fomento - desarrollo deportivo y la administrativa – financiera.

Tiene además varios grupos focales de trabajo, entre ellos: el grupo de asesores individuales, el de desarrollo social, el de infraestructura, de eventos, asesores institucionales, Villa deportiva, Urabá, Neiva 80, área administrativa, área de sistemas, área de talento humano, almacén, presupuesto, contabilidad y tesorería.

3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado (ligas).

El director del Instituto es abogado, pero en la historia del deporte antioqueño ha estado involucrado en otros cargos incluyendo el de presidente de ligas.

El director del área de deporte asociado es Licenciado en educación física con experiencia en el área política pues fue concejal e igualmente ha sido deportista y dirigente deportivo.

4. Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?

Por ser un cargo de libre nombramiento y remoción es decisión del gobernador de Antioquia designar quien lo acompañara en esta gestión, pero la Gobernación plantea que debe ser una persona con óptimo manejo de presupuesto, competente, con buen manejo de las tecnologías de información y comunicación, conocimientos de administración pública y que haya estado vinculado al sector deporte de alguna forma.

Además, Indeportes Antioquia entre su estructura orgánica una subgerencia administrativa – financiera que tiene adscrita la oficina de talento humano que está encargada de los procesos de selección del personal que laborará en la entidad y

para ello cumplen con el Modelo Estándar de Control Interno, las políticas de calidad, el mapa de procesos y los indicadores por procesos.

#### 5. Como y quien contrata entrenadores?

Hay dos modalidades, una que es por Indeportes, que generalmente son los entrenadores de altos logros o los que vienen de otros países, no se hace trabajo de selección de personal sino que son talentos que están detectados en el medio. Los otros entrenadores y los monitores se contratan a través de unos candidatos que aportan las ligas y se hace el análisis en el comité técnico departamental, su contrato se hace a través de la Asociación de Ligas del Departamento (FEDELIAN). Todos tienen un contrato a 11 meses con las obligaciones de ley.

#### 6. Cual es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Monitor: Dos y medio s.m.l.v.

Técnico categoría 5: Tres y medio s.m.l.v.

Técnico categoría 4: Cuatro y medio s.m.l.v.

Técnico categoría 3: Cinco y medio s.m.l.v.

Técnico categoría 2: Seis y medio s.m.l.v.

Técnico categoría 6: Siete y medio s.m.l.v.

Se estableció a través de un estudio técnico realizado por el grupo de altos logros competitivos.

## **INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ENTREVISTADO 5.**

Correspondiente al Instituto Departamental del Deporte y la recreación del Valle del Cauca – INDER VALLE

1. Cual es la misión, visión y políticas del Instituto.

Misión: Consolidar un modelo de gestión que permita dimensionar el deporte como factor de desarrollo socioeconómico y sociopolítico a través de: La gestión transversal del deporte integrado con el sector de educación, salud y desarrollo social, ofreciendo servicios a amplios sectores de la comunidad, La asistencia técnica y administrativa a los municipios y La cofinanciación de los programas y proyectos presentados por los municipios. Contribuir a la formación integral de la población vallecaucana, satisfaciendo las necesidades respecto a la práctica del deporte, la educación física y la recreación, como elementos integradores y facilitadores de los componentes: educación, salud y desarrollo social, creando una cultura de vida; comprometiendo su talento humano en los niveles de eficacia y eficiencia.

Visión: Conceptualizar y desarrollar un modelo innovador de gestión integral del deporte. Ser una entidad modelo en el desarrollo de programas de deporte, educación física y recreación, creando un sistema regional deportivo, que nos convierta en líderes en el país con posicionamiento internacional. Seremos

reconocidos por resaltar los valores humanos, la fe y la autoestima, contribuyendo a fortalecer la identidad vallecaucana y sentido de pertenencia, participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población del departamento, con un servicio de alta calidad, brindando por un talento humano profesional y comprometido con los propósitos de la entidad.

Valores: El instituto de deporte, la educación física y recreación del Valle del Cauca, Inderval, fundamenta su razón de ser y su estructura organizacional, en el marco constituido por los siguientes valores corporativos: Los valores humanos, responsabilidad social, identidad, sentido de pertenencia, efectividad, flexibilidad organizacional y liderazgo.

2. Cual es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

Cuenta con un gerente que es el que lidera los procesos, cuenta con tres profesionales especializados que se encargan del deporte asociado, de la educación física y del deporte recreativo respectivamente. Tiene monitores que se encargan de masificar el deporte y la recreación en los municipios y cuenta con personal de apoyo en la parte biomédica, contable y legal.

3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado (ligas).

El gerente del Instituto se formó como Licenciado en Educación Física y es Doctor en ciencias del deporte en una universidad de Alemania.

El director del área de deporte asociado es Licenciado en educación física con especialización en dirección y gestión deportiva.

4. Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?

Es un cargo de libre nombramiento que esta adscrito a la potestad del Gobernador, sin embargo tratan de vincular personas con perfil gerencial pero que venga del sector deportivo.

Además cuentan con una subgerencia administrativa y financiera que cuenta con una oficina de recursos humanos que se encarga de todos los procesos de las prácticas de gestión humana.

5. Como y quien contrata entrenadores?

Los contrata Indervalle a través de un contrato de prestación de servicios.

6. Cual es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Monitor: \$902.000=

Hay técnicos categorías 1 (\$1.123.000=), 2 (\$1'342.000=), 3 (\$1'567.000=), 4 (\$2.006.000=), 5 (\$2.446.000=) y los técnicos extranjeros ganan un salario de \$4.469.000=

### ***INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ENTREVISTADO 6.***

Correspondiente a la Secretaría Departamental del Deporte y la recreación de Caldas.

1. Cual es la misión, visión y políticas del Instituto.

Misión: “La secretaría del deporte es un ente facilitador y asesor de los procesos de planeación y organización deportiva y recreativa a los organismos del sistema nacional del deporte y los municipios, para que logren sus objetivos y propósitos de desarrollo social y calidad de vida de los Caldenses, a través del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.”

Visión: “Ser en el año 2010 un ente competitivo a nivel regional y nacional, orientado por los principios de desarrollo sostenible, que conlleven a la equidad social y a la paz, fortalecimiento de la diversidad y el auge del deporte, la recreación y la educación física en el departamento”.

Valores: No tiene valores ni políticas establecidas.

2. Cual es su organigrama y las funciones del personal a cargo.

Cuenta con un Secretario de despacho que es el que lidera los procesos, un jefe de unidad de fomento al deporte, un jefe de unidad de educación física, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, tiene un asesor financiero, un asesor en recreación y un asesor para los municipios.

Tiene cuatro profesionales universitarios que apoyan los procesos que lideran los jefes de unidad, 20 auxiliares administrativos para apoyo operativo de los programas ofrecidos y 68 profesionales que se encargan del proceso de entrenamiento de los deportistas.

Además, cuenta con un contrato para la parte médica de los deportistas lo cual incluye 8 profesionales más.

3. Formación académica del director y de la persona encargada del deporte asociado (ligas).

El secretario de despacho es Licenciado en Educación Física y es Magíster en Educación con énfasis en motricidad humana. Aparte de sus estudios ha sido deportista destacado en el fútbol del departamento y su labor profesional anterior a

la secretaría era la de docente universitario y entrenador de fútbol. Nunca tuvo procesos directivos a su cargo.

El director de la unidad de fomento al deporte es Administrador de Empresas y que cuenta con el apoyo de dos profesionales universitarios con estudios de licenciatura en educación física.

4. Quien determina el perfil del director de los institutos de deporte y se cumple un proceso de selección para la elección del cargo?

Es un cargo de libre nombramiento y remoción que es elegido a través de compromisos políticos.

No se cuenta con un perfil profesional y laboral definido, no se ha tenido en cuenta a personas con experiencia administrativa, los últimos tres secretarios han sido licenciados en educación física pero al momento de su nombramiento no tenían experiencia: El primero era dueño de una discoteca, el segundo profesor de aeróbicos y el tercero entrenador de fútbol.

La oficina de gestión humana de la gobernación no interviene para nada en estos nombramientos y lo más grave aún es que tampoco interviene en la vinculación de los cerca de 100 funcionarios con los que cuenta la entidad, por lo tanto estas personas se vinculan sin haber tenido un proceso de selección.

Existen desordenes administrativos en la contratación, a tal punto que a la fecha los entrenadores están trabajando desde inicio de año y no han firmado contratos ni les han desembolsado pagos.

No existen manuales de procesos y procedimientos ni políticas de calidad.

##### 5. Como y quien contrata entrenadores?

En la presente administración se determino que la contratación de entrenadores no la iba a realizar ninguna de las ligas deportivas como era tradicional. Se escogió inicialmente al Fondo Mixto para la Cultura pero después del primer año los entrenadores se quejaron de su manejo y de los descuentos que les realizaban. Para el presente año se trato de consolidar una asociación de ligas para que realizara los contratos pero no se pudo y se esta buscando como alternativa hacerlo a través de una Corporación Deportiva.

En ese ir y venir ya van cerca de cinco meses en los cuales los entrenadores están laborando y no han recibido salario.

##### 6.Cuál es la tabla salarial de los entrenadores y como la establecieron?

Existe una categorización que fue creada por una anterior administración pero nunca ha sido puesta en práctica y es la siguiente:

Los criterios para evaluar a los entrenadores son los siguientes:

- **Formación académica.**- número de años de estudio generales y en el sector del deporte y el entrenamiento deportivo, a nivel de educación básica, media, técnica, tecnológica, profesional o de postgrado. Los títulos obtenidos en el exterior deberán estar convalidados por el ICFES o el Ministerio de Educación, según corresponda.
  
- **Educación continuada.**- participación en cursos, congresos, seminarios y otros eventos académicos, en su deporte específico, entrenamiento deportivo o en ciencias del deporte, como asistente o como expositor, a nivel local, regional, nacional, internacional o mundial.
  
- **Experiencia específica** como profesor de educación física o como entrenador especializado en su deporte actual, en años de dedicación de tiempo completo o su equivalente, a nivel de club, colegio, universidad, liga o federación. Solamente puede acreditarse una experiencia laboral o profesional de tiempo completo en cada lapso de tiempo. Sin embargo los tiempos parciales simultáneos pueden sumarse para completar un tiempo total. La suma de tiempos parciales no pueden sumar más del equivalente a un tiempo completo.

➤ **Resultados competitivos** de sus dirigidos, según el puesto ocupado y el nivel de las competencias federadas en que los hayan alcanzado. Se exceptúan los resultados obtenidos con deportistas de categorías infantiles.

Cuando en la preparación de un deportista o equipo hayan participado varios entrenadores, a cada uno se le asignará el puntaje correspondiente. Si la dedicación de dichos entrenadores no fue plena, los puntos se asignarán proporcionalmente a la dedicación demostrada.

Los entrenadores dedicados a las fases de talentos, iniciación o fundamentación deportiva serán evaluados por la calidad de sus productos en los aspectos técnicos, del desarrollo integral, de las cualidades volitivas, y de la formación de valores y actitudes apropiados al deporte.

➤ Capacidad de **lectura en el idioma extranjero** en que se publique lo de su deporte o en inglés.

➤ Producción **intelectual**.- creación de innovaciones o publicación de textos de divulgación científica, tecnológica o técnica en el ámbito del deporte, el entrenamiento o las ciencias del deporte. Software educativo, de evaluación, planificación u otra herramienta aplicada al desarrollo del deporte. Diseño de hardware aplicado al deporte. Invento de aparatos o máquinas para el entrenamiento.

- Competencia en **uso de recursos informáticos** (word, excel, power point, Internet).
  
- Antecedentes como **deportista**, según el máximo nivel alcanzado en competencias oficiales.
  
- **Escalafonamiento** como entrenador nacional o internacional por la Federación Internacional de su deporte.

Según los resultados de la clasificación, los entrenadores serán clasificados en una de las categorías:

**Entrenador A.**- Entrenador del más alto nivel. Requiere un puntaje superior a dos desviaciones estándar por encima de la mediana.

**Entrenador B.**- Entrenador de nivel intermedio, con puntaje entre la mediana u dos desviaciones estándar sobre la mediana.

**Entrenador C.**- Entrenador de nivel inicial, con puntaje por debajo de la mediana.