



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Modelo de Gestión Deportiva para el Municipio de Quibdó

YAMILETH DEL CARMEN MORENO POLO

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2014

Modelo de Gestión Deportiva para el Municipio de Quibdó

YAMILETH DEL CARMEN MORENO POLO

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

Edison Jair Duque Oliva Ph.D

Línea de Investigación:

Marketing

Grupo de Investigación:

Grupo de investigación en gestión de organizaciones - GRIEGO

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2014

Dedicatoria

A Dios gracias por este nuevo triunfo, porque siempre me diste la fortaleza necesaria que no me dejo desfallecer, a mis padres Luz del Carmen Palacios de Quintero y Plutarco Quintero Mosquera, por su incondicional apoyo y paciencia, a mis hermanos por su comprensión, a mi querida y adorada hija Lissed Carolina Quintero Moreno, porque eres la luz que me motiva día a día a luchar , superarme y lograr mis metas, a mis maestros por su consagración, consejos y sabiduría, a mis compañeros de curso, amigos y a todas las personas que contribuyeron a que este sueño fuera hoy día una realidad.

“El mundo entero dará paso libre, no solo a quien sabe para dónde va, sino al que está absolutamente seguro de llegar” Anónimo

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida y las oportunidades puestas en mi camino. Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos al Dr. Edison Jair Duque Oliva, por su dedicación, paciencia, muestra de compromiso, el que permitió llevar a feliz término esta investigación.

Agradezco el apoyo brindado por la Contraloría General de la República, entidad donde laboro, por todo el tiempo concedido para lograr esta meta y por los recursos económicos aportados.

Y el agradecimiento más especial, a mi familia, hija, padres y hermanos que siempre estuvieron ahí animando y dándome la fortaleza para continuar y culminar este proyecto. A mis amigos y amigas por su incondicional apoyo y su paciencia al esperarme cuando no podría estar compartiendo con ellos. A todos ellos Millones de gracias y que su apoyo es retribuido con la satisfacción de la labor cumplida.

Resumen

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

Palabras clave: Gestión deportiva, Modelo de gestión y Benchmarking organizacional

Abstract

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

Keywords: Sport management, Sport management model y Organizational benchmarking

Contenido

	Pág.
1. Conceptualización de Modelo de Gestión	16
2. Diagnóstico de las Características de los Modelos de Gestión para el Desarrollo del Deporte en las Regiones	20
3. Desarrollo e inversión en infraestructura.....	28
4. Modelo de Gestión Deportiva para el Municipio de Quibdó.....	30
5. Conclusiones y recomendaciones.....	40
6. Bibliografía	45

Lista de figuras

	Pág.
Figuras 1: Enfoque conceptual del Plan Decenal 2009 -2019	26
Figuras 2: Mapa de procesos Propuesto para la Secretaría de Cultura y Deportes de Quibdó	34
Figuras 3: Organigrama Propuesto para la Secretaria de Deportes de Quibdó	34

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Distribución Presupuesto Coldeportes años 2006 – 2013.....	28
---	----

Introducción

Cada vez es más claro que la educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades. Muchos organismos colombianos reflexionan sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que apenas está desarrollando el sector servicios. La educación física, el deporte y la recreación no escapan a esta tendencia y es a través de la administración deportiva que se debe abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector. (Gutiérrez, B. J. F, 1996).

La práctica deportiva es un derecho fundamental que el Estado Colombiano debe proporcionar a todos los ciudadanos. Una vez garantizado este derecho, se dictaminan una serie de normatividad que lo direcciona hacia la enseñanza y la práctica deportiva, también a las instituciones encargadas de la educación física como pieza fundamental del crecimiento de los seres humanos. En concordancia con lo anterior, se crea en Colombia el Sistema Nacional del Deporte, reglamentado por la Ley 181 de 1995, con el objetivo de fomentar el Deporte, la Recreación y el Tiempo Libre, así mismo, la obligatoriedad del Estado de establecer mecanismos que permitan el fomento, masificación, desarrollo y la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

Lograr una efectiva acción de promoción, desarrollo del deporte y la recreación en Colombia, requiere de una amplia visión de este fenómeno popular, donde se priorice tres factores: la educación física en la edad escolar, el deporte de alto rendimiento y la práctica aficionada y recreativa. Surge entonces, la necesidad imperante de abordar el tema de la gestión deportiva municipal, reconociendo el servicio gestionado por los Institutos y Secretarías de Deporte y Recreación como un servicio público, bajo un enfoque integral y de cara al reto que supone la oferta deportiva-recreativa en esta sociedad cada vez más demandante de ejercicio, práctica física a través del deporte y la recreación como servicio a prestar por el municipio todo esto, orientado al logro de una mayor calidad de vida y mejores indicadores de la salud física y mental.

El enfoque del siguiente trabajo está dirigido al Municipio de Quibdó y en especial a la Secretaría de Cultura y Deporte, por ser esta la instancia inmediata que tiene la responsabilidad social de brindar las condiciones para la práctica deportiva.

En la presente investigación se propondrá un modelo de gestión deportiva Municipal que responda a las necesidades actuales de los habitantes de la ciudad de Quibdó en materia de práctica, oportunidades, aprovechamiento del potencial existente y continuidad de los procesos por parte organismos estatales a lo largo de los años.

Para lograrlo, se hizo una revisión bibliográfica de los conceptos de Modelos de Gestión, luego de determinar los elementos esenciales, se analizó los modelos de gestión deportiva exitosos o que de alguna forma, han logrado que se obtenga un alto porcentaje de desarrollo en el tema, por último se plantea, a través del modelo, alternativas de solución que permitan un aprovechamiento de las potencialidades que se tienen en nuestro municipio.

El municipio de Quibdó, capital del Departamento del Chocó tiene una población de 115.981 habitantes, de los cuales 89.838 están localizados en la zona urbana es decir el 77,56% y 26.143 en zona rural, o sea el 22,44%. La situación económica de sus habitantes se ve reflejada de la siguiente manera: el 35,5% son amas de casas que se dedican a realizar actividades en el hogar sin ninguna remuneración, lo que repercute en los ingresos familiares, la satisfacción de sus necesidades básicas y en la adquisición de productos de la canasta familiar. Sólo el 11% de la fuerza laboral corresponde a empleados, de los cuales el 6,4% están vinculados laboralmente al gobierno, y el 58,2% son personas que han optado trabajar por cuenta propia o hacen parte de la economía informal. (Plan de Desarrollo de Quibdó 2008 – 2011).

En los últimos años el fenómeno de violencia en la zona urbana se ha agudizado, presentándose diversas manifestaciones como; violencia intrafamiliar, aumento de casos de lesiones por arma de fuego, organización y operación de pandillas juveniles con asiento en barrios periféricos y un aumento del consumo de sustancias psicoactivas. Lo anterior, como consecuencia de la agudización del conflicto armado en la región, los fenómenos de desplazamiento masivo y las precarias condiciones de calidad de vida de la población relacionadas entre otros aspectos, con las bajas coberturas de servicios públicos y su deficiente prestación, el nivel educativo en el municipio se encuentran por debajo del promedio nacional, el ingreso promedio por habitante es la mitad del nacional y actualmente la población con NBI corresponde a 83,99%. (Instituto Cisalva - Universidad del Valle).

La importancia estratégica del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre, para un municipio como Quibdó radica en llegar a toda la comunidad y cumplir con los objetivos propuestos por la Secretaría de Deportes y Cultura, pero el manejo burocrático que se ha dado en los últimos años hace que esta área no sea uno de los ejes importantes en las administraciones. Esto se ve reflejado en la inexistencia de un Modelo de Gestión Deportiva que conlleva a que no se cuente con escenarios deportivos adecuados, las condiciones deplorables en que tiene que prepararse nuestros deportistas, la falta de capacitación de los dirigentes deportivos, especialmente, los Entrenadores, sumado a esto, la escasez de recursos que tienen las entidades deportivas para la ejecución de programas deportivos. No existe ninguna clase de estrategias y política para su desarrollo; la falta de planeación y dirección en materia deportiva se evidencia en aspectos como: mala preparación de los deportistas chocoanos, falta de recursos para el funcionamiento de las Ligas Deportivas, no existe convenio ni muchos menos compromisos de la empresa privada para el apoyo al deporte; No existen Estadios, Coliseos, canchas alternas, parques, etc. que permitan la práctica deportiva de una manera confiable y sana. Los pocos escenarios existentes se deterioran con mucha facilidad por la falta de mantenimiento y recursos para los gastos de funcionamiento y servicios públicos; por último, la falta de elaboración y presentación de proyectos ante Coldeportes, programas permanentes dirigidos a niños y jóvenes de escasos recursos; políticas en la gestión deportiva, conduce a que cada día sea más difícil practicar cualquier deporte en el municipio de Quibdó, ya sea de tipo recreativo o competitivo.

1. Conceptualización de Modelo de Gestión

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua, define el concepto de Modelo como el arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; cuando se refiere a empresas, se define como en aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo.

En el tema de la gestión, es un modelo de toma de decisiones dentro de la organización, es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual debe ser planteadas y resueltas sus decisiones. (Tobar, F. 1997). Los modelos de gestión son los que direccionan de forma racional y sistemática la empresa y organización, el que permite tomar decisiones apropiadas que la lleven a lograr los objetivos propuestos.

También podemos afirmar que es la forma de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con su misión, visión, políticas, objetivos y metas. Es un conjunto de Principios, Políticas, Sistemas, Procesos, Procedimientos y pautas de comportamiento, diseñado bajo los criterios de calidad, eficacia y eficiencia que, implantado y asumido por la organización, incrementa su competitividad y facilita su gestión con éxito. (Duque, O. E.J. y Rodríguez, R. C.A, 2009). Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión se puede estructurar en un marco de referencia para la administración de una entidad, se fundamenta en aspectos básicos como son: Regulación y normatividad asociada, objetivos misionales, procesos básicos de operación, estructura y organización pertinente, flexible y dinámica, competencias del talento humano y por último la planeación estratégica real.

Existen diversos modelos de gestión de acuerdo a la necesidad, los objetivos y las metas hacia donde se dirige la empresa, entre estos tenemos: Gestión por políticas, por procesos, TQM, por proyectos y por problemas, los que se detallaran a continuación.

Gestión Por Políticas: Es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. (Paz. P. J.I., 2005). Como ventaja podemos destacar que permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas

generales a largo y corto plazo desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.

Gestión por Procesos: Se fundamenta en el mejoramiento continuo que se establece en una organización para evaluar, monitorear y mejorar de forma sistemática sus procesos. Es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. (Benavides, L.J. 2003).

Desarrollo de Modelos de Gestión TQM: Total Quality Management es la referencia de un modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y de una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones. La gestión de calidad total supone la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr la mejora continua de la calidad de los bienes y servicios que suministra para de este modo garantizar la satisfacción de los clientes.

Los componentes de la Gestión de Calidad Total son: Orientación al cliente, liderazgo y participación total, control estadístico del proceso y mejora continua, lo que lleva a conceptos como: Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos; el compromiso de la Dirección de la Organización hacia el Sistema que se pretende implementar, la aplicación del concepto a todos los procesos de la organización y no solo al producto o servicio.

Existen tres grandes modelos de Calidad Total: El Modelo de Dr. W. E. Deming (Modelo Japonés), el de Malcolm Baldrige (Modelo Americano), y el Modelo E.F.Q.M. 1988 European Foundation for Quality Management (Europa), Los tres modelos, establecen directrices y criterios que pueden ser utilizados por las empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

Gestión Por Proyectos: Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos. La gestión por proyectos permite reaccionar más rápidamente a una nueva oportunidad, se manejan estructuras de dirección más ligeras y horizontales,

los proyectos permiten un mayor control del tiempo y un mejor análisis del trabajo de las personas, existe más autonomía y decisión para los empleados.

Después de realizar una descripción sobre la gestión y los modelos más representativos nos enfocaremos en la Gestión Deportiva. Si bien es cierto que este tema tiene algunos aspectos que la diferencian de la organización tradicional, no demerita que los gestores deben partir de las ciencias administrativas.

La legislación deportiva obliga a la capacitación en administración, pero en la realidad los gestores no tienen conocimientos en el área. La dinámica del sector es que los gerentes deportivos son profesionales en áreas como la licenciatura en Educación Física, o simplemente son deportistas con méritos sociales o políticos para ocupar el cargo. Otro factor importante es que la ley 181 de 1995, creada para organizar o fortalecer estas organizaciones, es reciente y generó diversos cargos que en gran parte no son remunerados o de servicio social pues son asumidos en forma misional y no profesional.

La Gestión Deportiva se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva (Aragon, C. P, 2006).

Visto de otro modo, se refiere a aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte y la recreación física, con el fin de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables mediante el empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados.

Así pues, la Gestión Deportiva es la manera organizada de combinar los recursos de la organización donde se tenga una misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos y que a través de estrategias se logre el cumplimiento de las metas propuestas en materia deportiva. La gestión se mide por los logros alcanzados, en el tema Deportivo hay que mirar las instituciones como empresas que llevan a cabo diferentes tipos de proyectos, y aunque rompan con el molde de ser empresas comerciales, es necesario que se considere que aun así, las mismas tienen la obligación de cumplir con la estructura administrativa correspondiente. La gestión deportiva debe identificar todas las oportunidades que se presenten para que éste servicio llegué a toda la comunidad en igualdad de condiciones.

La organización deportiva en Colombia y el mundo está absolutamente ligada al tema de la gestión, la administración y la gerencia; se trata de hacer referencia a campos de la

actividad de dirección que tienen que ver con recursos humanos, materiales, físicos, institucionales, tecnológicos y económicos.

La gestión entonces, sugiere procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y ajuste; incluye además voluntad y apropiación de las personas involucradas en buscar formas de organizar el trabajo en procura de mejoras eficaces (alcanzar propósitos) con la menor cantidad de recursos, incluido el tiempo. (Zapata, M. G. L, Zapata, C. G. A., Gómez Z. Y., 2010).

Los aspectos básicos que hay que tener en cuenta a la hora de estructurar la forma de gestión son: La elección de la estructura organizativa, los mecanismos de financiación, y por último un Régimen jurídico de la actividad del servicio. En este sentido cabría pensar que si el servicio tiene un componente económico importante como es el caso de muchos de los servicios deportivos municipales será cada vez más necesaria acudir a la gestión empresarial mediante entidades públicas empresariales y sociedades mercantiles locales o a formas de gestión indirecta (Oroz, E., 1990).

2. Diagnóstico de las Características de los Modelos de Gestión para el Desarrollo del Deporte en las Regiones

Los modelos de gestión son el referente y guía en los procesos de mejora en las diferentes instituciones y empresas en el mundo entero. Es por esta razón que se debe establecer un referente estratégico para caracterizar los diferentes ítems sobre los que hay direccionar la organización para alcanzar el éxito. Esta referencia fundamental en el desarrollo de la gestión de las organizaciones permite establecer un enfoque objetivo, riguroso y estructurado; para la realización de éste diagnóstico es necesario tener en cuenta elementos que integran el modelo de gestión que será base fundamental en el análisis siguiente.

2.1 Regulación y normatividad asociada.

Mediante la gestión deportiva se pretende establecer parámetros administrativos para su buen funcionamiento permitiendo diseñar estrategias para gestionar los recursos necesarios que lleven al desarrollo deportivo, mantenimiento de los escenarios recreativos y deportivos existentes, estructuración y establecimiento de requisitos para la formación de organizaciones deportivas, recreativas, de acuerdo a la legislación existente en Colombia.

En Colombia, el Sistema Nacional del Deporte adscrito al Ministerio de Cultura, está conformado así: Ministerio de Cultura, Coldeportes, Entes Deportivos Departamentales, Municipales y/o Distritales. En este sentido, estas instituciones adquieren gran relevancia pues son los que proponen el Plan Local del Deporte, la Recreación y aprovechamiento del tiempo libre, puesto que son los encargados de la gestión deportiva desde los municipios y distritos del país. Por otra parte, esta normatividad crea algunos organismos privados que apoyan el Sistema Nacional del Deporte: Comité Olímpico Colombiano, Comité Paraolímpico Colombiano, Federaciones Deportivas Nacionales, Ligas, Asociaciones Deportivas Nacionales y Clubes Deportivos.

El Sistema Nacional del Deporte tiene la responsabilidad institucional de garantizar el acceso de la comunidad a la actividad deportiva en sus diferentes manifestaciones, donde

se desarrollen actividades de recreación, aprovechamiento del tiempo libre y educación extraescolar. Actividades que como parte fundamental de la educación genera un gasto social y por ende, una asignación de recursos.

Se financia con recursos del presupuesto general de la nación, rentas recibidas por la prestación de sus servicios: a nivel distrital y municipal: donaciones, rentas que creen las asambleas y consejos municipales con destino al deporte, recursos de Coldeportes, impuestos al tabaco, a los licores y a la telefonía celular.

Mediante acuerdo No. 0013 del 18 de noviembre de 2009 fue aprobado por parte del Consejo Directivo de Coldeportes el Plan Decenal de Deporte, la Educación Física y la Actividad Física 2009 – 2019. Dicho plan hace énfasis en la práctica deportiva, mirando el deporte como actividad que genera emociones, resalta los valores y lleva alegría a la población, lo que constituye un derecho que genera un gasto público, garantizando el acceso a la práctica y la participación de la sociedad.

El Plan contiene las siguientes líneas: Organización y fortalecimiento institucional: relacionada con la financiación del deporte; Promoción y fomento, que busca contribuir al desarrollo humano, la salud, la convivencia y la paz; y por último, El posicionamiento y liderazgo deportivo que debe brindar las condiciones para que Colombia se convierta en potencia mundial deportiva.

En el plano local, la Administración Municipal de Quibdó tiene dentro de su estructura la Secretaría de Deporte y Cultura, de carácter descentralizado, aun cuando cuenta con presupuesto por Ley, presenta dificultades por baja capacidad de decisión que permita alcanzar la cobertura del área urbana y rural del municipio.

Después de analizada la situación del deporte en cuanto a la Normatividad Asociada, pasaremos a determinar las políticas de incentivo que conllevan al desarrollo deportivo.

Con miras a darles reconocimiento y estímulos a nuestros deportistas destacados, tanto a nivel nacional como internacional, se estableció en el Título V, artículos 36 y siguientes de la Ley 181 de 1995, los estímulos de: seguro de vida, invalidez; seguridad social en salud; auxilio funerario; programas de preparación sociológica y recuperación social para los

afectados por drogadicción o alcoholismo; otorgamiento de créditos educativos; exoneración de pago de matrículas en instituciones educativas públicas de secundaria y superior; oportunidad laboral por parte de los entes territoriales, incluyendo a deportistas reconocidos en el departamento; preferencia de deportistas bachilleres para la prestación del servicio cívico deportivo en los municipios; facilidad de ingreso a universidades; preparación técnica, incorporación al sistema educativo y plena integración social y profesional para deportistas de alto rendimiento y pensión vitalicia para glorias del deporte. Tienen derecho a acceder a estos estímulos, los deportistas reconocidos en campeonatos nacionales, internacionales, olímpicos o mundiales, reconocidos por Coldeportes en las categorías de oro, plata y bronce, ya sea individualmente o por equipos.

2.2 Desarrollo de las Ligas Deportivas en Colombia

Las Ligas Deportivas son organismos deportivos de derecho privado, constituidas como asociaciones sin ánimo de lucro, dotadas de personería jurídica, que impulsan programas de interés público y social, por delegación de la federación respectiva. En Colombia, encontramos que existen 64 ligas con reconocimiento deportivo ante Coldeportes, entre ellas las más representativas son: fútbol, Atletismo, Baloncesto, Taekwondo, Tejo, Ciclismo, Ajedrez, Boxeo, Patinaje, Voleibol, Natación, Tenis de Mesa, Tenis de Campo, Karate Do, Billar, Levantamiento de pesas, lucha, Gimnasia, Judo, Beisbol, etc. Los departamentos que más ligas tienen reconocidas ante Coldeportes son: Antioquia, Tolima, Valle, Bogotá y Bolívar con 21 ligas; Atlántico, Boyacá, Caldas, Cundinamarca y Santander con 20 ligas; Nariño, Norte de Santander, Quindío y Risaralda con 19 ligas. Y en el departamento del Chocó actualmente existen 11 ligas reconocidas¹.

Para el desarrollo del deporte es fundamental el apoyo que a las Ligas Deportivas por parte de los Institutos de Deportes; el IDR en sus últimos tres años ha aportado 41.734 millones de pesos a estos entes deportivos, con el ánimo de fortalecer, promover y fomentar al deporte en sus diferentes niveles y manifestaciones, incluyendo la participación en los

¹ Fuente. www.coldeportes.gov.co

Juegos Nacionales. Los recursos se invierten en contratación de entrenadores y personal técnico especializado; comodatos en implementación deportiva; estímulo mensual y por resultado a deportistas; atención de profesionales de la salud y el deporte; complementos nutricionales, hidratantes, entrega de medicamentos, odontología y laboratorio de fisiología; apoyo psicosocial y por último, el apoyo a competencias que incluyen el desplazamiento a la sede del certamen, alojamiento, alimentación, inscripción al campeonato, uniformes y gastos de viaje.

Indeportes Antioquia asignó en el 2013 \$500.000.000 para descentralización de las ligas deportivas; además de los recursos destinados por parte del gobierno departamental, estas se encuentran organizadas en una Asociación llamada FEDELIAN entidad privada sin ánimo de lucro que es su vocera y representante ante los estamentos oficiales, de carácter municipal, departamental y nacional. La que coordina acciones, armoniza objetivos y presta asesoría administrativa con el fin de procurar condiciones más favorables para el desarrollo del deporte asociado antioqueño. Brindan asesoría y acompañamiento en el diseño y formulación de proyectos bajo la metodología MGA, contratación, Planeación y Organización Administrativa, montaje e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y formulación de planes estratégicos. Al igual que capacitación en temas como: Formulación de proyectos de inversión, orientación en temas tributarios y contables, estrategia Gerencial, Administrativa y Mercadeo deportivo.

En el Chocó las Ligas no cuentan con una estructura administrativa ni recursos suficiente para la formación de sus deportistas. Entre las más destacadas tenemos: Fútbol, Baloncesto, Atletismo, Boxeo, Ajedrez y Taekwondo

Toda organización debe tener estructurado sus procesos básicos de operación donde estén definidos mapas de procesos, normas generales, manuales de procesos y procedimientos, los que le permitirán tener un direccionamiento claro del camino que debe seguir la empresa o institución. Dentro de estos lineamientos encontramos los Sistemas de Gestión de Calidad, que se convierte en una herramienta de gestión sistemática y transparente que proporciona dirección y evaluación al desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

Coldeportes a través de su política de calidad se compromete a mejorar sus procesos y servicios continuamente con el apoyo de un personal competente, la identificación y control de sus riesgos y la disponibilidad oportuna de los recursos, su Planeación Estratégica dentro de la gestión de la calidad se basa en tres procesos: lo Misional, de apoyo y de control y evaluación. El primero, se enfoca en el desarrollo del deporte, recreación, actividad física e infraestructura, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. El proceso de apoyo tiene que ver con el manejo administrativo de la institución, que lo lleva a cumplir con lo misional y por último la constante retroalimentación del Control Interno.

Por otra parte el IDRDR, dentro de sus componentes institucionales, tiene establecido una Política de Calidad en la que se compromete a satisfacer las necesidades de sus usuarios en materia de recreación, deporte y parques a través de una gestión eficiente, eficaz y efectiva, en concordancia con el Plan de Desarrollo del Distrito buscando la mejora continua de nuestros servicios, apoyados en un equipo humano competente. El mapa de procesos del IDRDR tiene la misma estructura del de Coldeportes, debido a que se fundamenta en los procesos misionales, de apoyo y el mejoramiento continuo a través de la evaluación y mejora.

De igual manera Indeportes Antioquia, estructura su Política de Calidad en Brindar asesoría, asistencia técnica y cofinanciación con eficacia, eficiencia y efectividad. Su planeación estratégica está enfocada a los procesos misionales, de apoyo y de evaluación y mejoramiento continuo.

Toda organización debe tener una estructura y organización pertinente, flexible y dinámica, por esta razón adquiere importancia dentro de éste análisis el Financiamiento del Sistema Nacional del Deporte.

Coldeportes como organismo rector y coordinador del sistema nacional del deporte, cuenta con recursos provenientes del presupuesto general de la nación y con las rentas percibidas por la prestación de sus servicios y las que se decreten a su favor.

Los entes departamentales y municipales obtienen su financiación de las donaciones, rentas que creen las asambleas y concejos municipales con destino al deporte, recursos

de Coldeportes, impuesto al tabaco, a los licores y a la telefonía celular. La ley 812 de 2003 estableció que de ese 4% de IVA, deberá destinarse como mínimo un 3% para atender esos mismos ítems y los planes de fomento y desarrollo del deporte, la recreación y programas culturales y artísticos de personas con discapacidad.

Posteriormente, mediante el decreto 3093 de 2003 se reglamenta el parágrafo 2º del artículo 468-3 del estatuto tributario, estableciendo que en la misma proporción ya anotada se destinarán los recursos del IVA de telefonía móvil y para los fines señalados, indicando, que ese 75% será apropiado a Coldeportes y el 25% al Ministerio de Cultura, quien girará a los Entes Territoriales y que de esos montos se destinará mínimo el 3% para las actividades de los discapacitados. (Gutiérrez, B. J. F; Arboleda, S. R., 2004).

El talento humano en el marco organizacional es uno de los aspectos más relevante, pues genera un alto impacto en el cumplimiento del plan estratégico y el avance de la empresa o institución. Dentro de este esquema se debe verificar el desarrollo de competencias del talento humano que permitan contar con el personal idóneo para lograr las metas propuestas.

Coldeportes tiene establecida una Planta de Personal de 173 personas, como lo establece el Decreto 4965 del 30 de diciembre de 2011, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública con la siguiente estructura: Un nivel Directivo, en Cabeza del Director General, un nivel asesor compuesto por Órganos de Asesoría y Coordinación, un nivel ejecutivo encargado de la planeación, asesoría jurídica y administrativa y un nivel operativo que es donde se coordina y ejecutan los proyectos de inversión, recreativos y deportivos.

Entre tanto, el IDRDR mediante Resolución 003 de abril del 2001, estableció una planta de personal de 257 empleos, los cuales están detallados en el manual de funciones adoptado mediante Resolución No. 00503 de septiembre 27 de 2005, su organigrama presenta la misma estructura del de Coldeportes.

En el caso de Indeportes Antioquia la planta de personal está compuesta por 101 empleos, existe un manual específico de funciones y de competencias laborales por dependencias o grupos de trabajo así: almacén, área administrativa, área jurídica, comunicaciones,

contabilidad, control interno, eventos, fomento, desarrollo deportivo, gerencia, infraestructura, medicina deportiva y planeación.

En la planeación estratégica real se definen políticas, estrategias y diversos planes de acción, en el que de acuerdo a las actividades y metas planteadas se logrará el cumplimiento de los objetivos de la institución, esto debe estar definido en un tiempo determinado ya sea a corto o largo plazo.

Inicialmente Coldeportes sustenta sus ejes temáticos alineados en el Plan de Desarrollo 2006-2010 “Estado comunitario: Desarrollo para todos”. Basado en esta estrategia, hasta la vigencia 2010 que estructuró su gestión y la distribución de los recursos sobre la base de cuatro metas 1: Proyectos cofinanciados de infraestructura deportiva y recreativa. 2: Apoyo a organismos del Sistema Nacional del Deporte. 3: Personas atendidas por los programas de deporte y recreación. 4: Programas de actividad física implementados a nivel nacional.

Con el “Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para el Desarrollo Humano, la convivencia y la Paz 2009 – 2019, Coldeportes y los entes deportivos territoriales adoptan la gestión pública por resultados para la ejecución de sus recursos y la evaluación e impacto de sus políticas y acciones



Figuras 1: Enfoque conceptual del Plan Decenal 2009 -2019

A partir del 2010 se diseña un plan de Acción Sectorial 2010 – 2014, mediante el cual se establecen unos lineamientos misionales para el sistema nacional del deporte, la recreación y la actividad física, programas y proyectos. Estos lineamientos son: Infancia, adolescencia y juventud, Hábitos y estilos de vida saludable, Posicionamiento y liderazgo deportivo, Inclusión social e Infraestructura.

El IDRDR presenta dentro de sus políticas de desarrollo dos grandes programas: la Movilidad Humana y el Ejercicio de las libertades culturales y deportivas, los que contienen proyectos prioritarios como son: Cotidianidad libre y activas, ciudadanías juveniles y ampliación – optimización de la Red de Ciclorutas y promoción del uso de la bicicletas, todo lo anterior tiene como meta garantizar el acceso a la oferta deportiva de toda la población entre ellos: niños, jóvenes, deportistas de alto rendimiento, etc., la adecuación y mantenimiento de parques, canchas y otros escenarios para la práctica deportiva.

El Indervalle pretende asegurar un modelo para la gestión integral de la educación física, el deporte, la recreación y el uso del tiempo libre, como factor de desarrollo socioeconómico y sociopolítico que contribuya al posicionamiento del Valle del Cauca, teniendo como proyectos prioritarios el deporte, la integración social, tiempo libre, asesoría en infraestructura deportiva, actividades de desarrollo comunitario, creación de clubes deportivos, capacitaciones en temas deportivos, realización de convenios internacionales y desarrollo tecnológico y sistemas de información.

Entre tanto Indeportes Antioquia, dirige su gestión hacia dos programas: Antioquia Sana, donde la prioridad es la Actividad física para la Salud, el otro es Cerrando Brechas, con su proyecto prioritario: Deporte y recreación para la inclusión y la interculturalidad.

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

3.Desarrollo e inversión en infraestructura

A partir del año 2000 la inversión se apuntó a la Construcción, adecuación y dotación de escenarios deportivos para competencias nacionales e internacionales; Deporte de Alto rendimiento; Infraestructura deportiva; Gestión de Coldeportes; Articulación del Sistema Nacional del Deporte; Asistencia, apoyo y mejoramiento del deporte y la recreación para personas discapacitadas; Infraestructura deportiva en otras ciudades y Convenios de cooperación técnica internacional.

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO COLDEPORTES POR RUBRO AÑOS 2006 - 2013					
VIGENCIA	RUBRO	DETALLE	VALOR	TOTAL	%
2006	Inversion	Infraestructura	42.999.000.000	93.737.700.000	91,0%
		Apoyo Organización de Eventos	22.453.000.000		
		Apoyo a organismos del sector	28.285.700.000		
	Funcionamiento	Servicios Personales	4.733.600.000	4.733.600.000	4,6%
	Gastos Generales	Gastos Generales	1.521.500.000	1.521.500.000	1,5%
Transferencias	Transferencias	3.046.600.000	3.046.600.000	3,0%	
2007	Inversion	Infraestructura ciudades sedes XVIII Juegos Nacionales Cali y San Andres	67.814.993.127	78.374.042.882	86,5%
		Obras Menores en 38 Municipios	10.559.049.755		13,5%
2008	Inversion	Escenarios y logística XVIII Juegos Nacionales, realizados en San Andres y Cali.	102.000.000.000	143.345.000.000	93,3%
		Centro de Alto Rendimiento y escenarios en 6 municipios	41.345.000.000		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	10.251.000.000	10.251.000.000	6,7%
2009	Inversion	Deporte y recreacion	63.892.000.000	126.547.000.000	92,0%
		Proyectos Especiales	10.367.000.000		
		Infraestructura de Escenarios para los Juegos Suramericanos en Medellin	52.288.000.000		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	11.037.000.000	11.037.000.000	8,0%
2011	Inversion	Infraestructura XIX Juegos Nacionales en Cordoba, Norte de Santander y Cauca.	26.662.451.513	136.406.000.000	92,0%
		Escenarios para el Mundial sub - 20	85.199.824.160		
		Infraestructura Regional	5.300.000.000		
		Programas misionales	19.243.724.327		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	12.117.000.000	12.117.000.000	8,0%
2012	Inversion	Infraestructura Juegos Nacionales y Paranales 2012	109.004.000.000	314.884.000.000	94,0%
		Infraestructura Juegos Mundiales 2013 en Cali	10.880.000.000		
		Centros de Alto Rendimiento	2.500.000.000		
		Otros proyectos	192.500.000.000		
	Gastos de funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	20.400.000.000	20.400.000.000	6,0%
2013	Inversion	Infraestructura para los Juegos Mundiales en Cali 2013	12.850.000.000	312.257.000.000	93,0%
		Infraestructura Deportiva	80.060.000.000		
		Centro de Alto Rendimiento	9.466.000.000		
		Apoyo a Realizacion de eventos nacionales e internacionales	37.089.000.000		
		Apoyo a organismos del sector	172.792.000.000		
	Funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	22.631.914.916	22.631.914.916	7,0%

Tabla 1. Distribución Presupuesto Coldeportes años 2006 – 2013

Fuente. Informes de Gestión Coldeportes años 2006 – 2013

El cuadro anterior describe la distribución Presupuestal de Coldeportes por año, se puede determinar que dentro del presupuesto de gastos de cada vigencia, más del 90% se destina para los proyectos de inversión, especialmente a los de infraestructura; teniendo mayor porcentaje de participación los escenarios para eventos deportivos como: Juegos nacionales, Paranales, Juegos Suramericanos, Juegos Centroamericanos y del Caribe, Juegos Mundiales, etc. De ahí la importancia de ser sede de cualquier evento deportivo en Colombia, pues es la oportunidad para que el gobierno nacional realice grandes inversiones en obras de infraestructura tanto deportiva como infraestructura física, beneficiando a las ciudades sedes, a la organización del evento y a la población en general, pues permite que una vez realizadas estas inversiones se potencialice la práctica deportiva y se fortalezca la preparación de sus deportistas.

4. Modelo de Gestión Deportiva para el Municipio de Quibdó

Aplicando los aspectos básicos en que se basan los modelos de gestión, se propone lo pertinente en cada uno de ellos, con el objetivo de que se sirvan de cimiento para mejorar la gestión deportiva en el Municipio de Quibdó.

El primer elemento es la regulación y normatividad asociada, por lo tanto se debe establecer unas Políticas de incentivo al desarrollo deportivo que permita aumentar la motivación para su práctica.

En primera medida se debe buscar el fortalecimiento de la infraestructura deportiva, pues la que existe actualmente es deficiente, para ello se propone gestionar proyectos de inversión para la construcción y reparación de estos escenarios, de acuerdo a esto, se debe realizar diagnóstico del estado actual de todos los escenarios existentes en el Municipio de Quibdó, este diagnóstico debe contener el estudio técnico, ambiental y económico de cada uno de ellos. Una vez tenido este estudio, la Alcaldía de Quibdó debe conformar un grupo interdisciplinario para realizar un plan de acción donde se determine los tiempos de elaboración de los proyectos con la metodología y los requisitos exigidos por Coldeportes.

Se sugiere a la Administración Municipal de Quibdó proponer un Proyecto de Acuerdo: "Por medio del cual se crean incentivos para estudios universitarios en favor de estudiantes deportistas destacados del municipio de Quibdó". Su objetivo es crear el programa "Becas Universitarias Deportivas" que permita el acceso a la educación superior en la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba" en sus diferentes áreas académicas, a los jóvenes deportistas que tengan un alto rendimiento en la ejecución de sus disciplinas deportivas, mediante convenio interinstitucional al igual que con otras Universidades de Colombia y de EE.UU. Teniendo como justificación lo contemplado en la Constitución Política de Colombia (Art. 2, 52, 45 y 67), Ley 181 de 1995 (Art. 3, 4, 16 y 44). Por otra parte este acuerdo debe responder a las necesidades que tienen los jóvenes deportistas de los estratos 1, 2 y 3, quienes pese a su deseo de ingresar a la educación superior no lo hacen por razones de imposibilidad económica.

Consecuente con lo anterior, se sugiere que la Alcaldía de Quibdó establecer convenios con algunas Agencias y Universidades en otros países, que Ofrecen Becas Deportivas como las siguientes:

Athletes USA. Agencia de Becas Deportivas implantada a nivel mundial, especializados en obtener becas deportivas para estudiar en universidades de Estados Unidos. Trabajan con deportistas de más talento, al igual que con más de 3.000 universidades. Becas por Deporte, gestionadas por la organización IDEA quien organiza en Julio de todos los años un evento (Showcase) en la ciudad de Miami, donde se convoca a los atletas-aspirantes de ambos sexos y de diferentes disciplinas como fútbol, basketball, golf y tenis. También se conoce el programa de Becas Deportivas que se realiza en alianza con International College Athletic Consulting (ICAC), firma consultora que ayuda a estudiantes - deportistas internacionales en la obtención de una beca deportiva y los asesora durante el proceso que les permitirá estudiar en Estados Unidos. Las becas permiten continuar con la práctica deportiva a nivel competitivo mientras se obtiene un título universitario. En Colombia encontramos algunas universidades que cuentan con programas de becas como la Universidad EAN que beneficia a una gran población de estudiantes cada semestre, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad del Rosario, Universidad Javeriana, etc.

Se propone gestionar un proyecto de acuerdo por medio del cual se Crea y Reglamenta el Sistema de Rendimiento Deportivo a través de un programa, en el que se determine los apoyos, servicios y estímulos para los deportistas del Municipio de Quibdó. En este programa debe quedar establecidos los requisitos de postulación, inclusión, permanencia y retiro de los deportistas, al igual que se establezcan servicios e incentivos, por otra parte tendrá como objetivo apoyar técnica, científica y psicosocialmente a los deportistas que estén inscritos en él, ofreciéndoles condiciones adecuadas para su preparación y participación en los diferentes eventos deportivos a nivel nacional e internacional. Su financiación se gestionaría con recursos de cooperación internacional.

La Secretaría de Cultura y Deportes debe tener unos objetivos misionales que vayan direccionado al fortalecimiento de las ligas deportivas pues son ellas las que tienen el principal factor para desarrollarse como es el potencial humano. Estas deben definir una

estructura administrativa real, efectiva, con conocimientos y/o formación y experiencia en Administración, realizar un plan estratégico a largo plazo donde se definan cada uno de los siguientes ejes temáticos: Marco normativo a partir los fundamentos constitucionales y legales como son: La Constitución, Ley 181 de 1995, Estatutos de las federaciones y Estatutos de cada liga. Objetivos estratégicos, el cual direcciona la institución hacia los resultados que se quieren lograr a largo plazo, determinar una Misión, que le permitirá a las Ligas tener una identidad corporativa clara y determinada, una visión, que será el referente de donde se quiere estar en un tiempo determinado. Valores institucionales que sean el reflejo del comportamiento humano basados en principios y normas que rigen la conducta humana. Los actores estratégicos: Indecho, la Secretaría de Cultura y Deportes Municipal de Quibdó, la empresa privada, los clubes y deportista pertenecientes a las diferentes ligas. Cobertura: Número de deportistas por escuelas de formación y socios por categorías. Cronograma de actividades, presupuesto acorde con los ingresos, que sirva de punto de partida para la búsqueda y gestión de recursos. Estructurar un plan de acción donde estén definidos los programas, proyectos, beneficiarios y metas, orientados a las líneas estratégicas de las Ligas y por último contar con profesionales idóneos para la preparación de los deportistas.

Las ligas en el Chocó deben organizarse en una Asociación de Ligas que permita direccionar acciones, acordar objetivos comunes, brindar asesoría administrativa y acompañamiento permanente que vayan en beneficio del deporte en el Chocó. Esta Asociación debe estar enfocada hacia su gestión y fortalecimiento, una organización participativa integrada por todos los deportes y sus disciplinas. Igualmente debe representar los intereses de estos entes deportivos, garantizando mejora continua y la sostenibilidad de la Asociación, aportando a su desarrollo, y que todo lo anterior vaya direccionado al beneficio de los asociados y deportistas, todo lo anterior sustentado en cuatro componentes fundamentales: Asesoría, capacitación, gestión y liderazgo.

Componente Asesor: La asesoría debe ser permanente en formulación de proyectos acorde con los parámetros exigidos por Coldeportes, temas legales, planeación estratégica y organización administrativa. Capacitación: Es fundamental entender que la mejor forma de aportar al fortalecimiento de las ligas es brindar espacios de formación y aprendizaje, es prioritario realizar un plan de capacitación con la siguiente temática: Diseño y formulación de proyectos de inversión, requisitos para su presentación, Temas tributarios

y contables, estrategia Gerencial y Administrativa y alianzas estratégica para la gestión de recursos. Liderazgo: Debe estar enfocado a respaldar y representar efectivamente los intereses de las ligas frente a las instituciones públicas o privadas en todos los aspectos que se relacionen con el desempeño de su gestión. Este liderazgo debe hacer que la asociación sea parte activa en los debates relacionados con el deporte en el Chocó, generar alianzas estratégicas que beneficien a las ligas, ser parte activa en la formulación de los planes de desarrollo municipal y departamental en cuanto al deporte se refiere, programación de conferencias y realización de actividades de integración deportiva. Gestión: Debe estar direccionada a la gestión de proyectos con entidades públicas y privadas. Organización de eventos como: torneos deportivos, conferencias, encuentros deportivos y otros.

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

Todo lo anterior debe estar estructurado en lo siguiente: Procesos Estratégicos: Es la orientación de la entidad y donde se realiza Planeación Organizacional. Procesos de Evaluación: Permite una retroalimentación para el mejoramiento Continuo. Procesos Misionales: Es la esencia de la entidad. Procesos de apoyo: son los procesos complementarios a lo Misional. De acuerdo a lo anterior se propone el siguiente Mapa de procesos para la Secretaría de Cultura y Deportes del Municipio de Quibdó.



Figuras 2: Mapa de procesos Propuesto para la Secretaría de Cultura y Deportes de Quibdó

La Secretaría de Deportes y Cultura del Municipio de Quibdó, debe estar conformada de una manera pertinente, flexible y dinámica, es decir, acorde con las necesidades y el cumplimiento de los objetivos de la misma. Por esta razón empezaremos por proponer una estructura orgánica que se ajuste a las expectativas y el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría de Cultura y Deportes de Quibdó:



Figuras 3: Organigrama Propuesto para la Secretaria de Deportes de Quibdó

En el departamento del Chocó la financiación del deporte se obtiene con recursos por el

impuesto al tabaco, a los licores y a la telefonía celular, los cuales llegan por transferencia de Coldeportes, recursos que no son suficientes para la satisfacción de las necesidades deportivas. Con el fin de obtener aumentar la gestión de recursos se deben implementar las siguientes estrategias: 1. Establecer un equipo de trabajo con conocimiento y experiencia en elaboración y presentación de proyectos con la metodología MGA; 2. Establecer convenios con empresa privada tanto chocoanas como de otras partes del país; 3. Crear una Asociación de Deportistas profesionales del Chocó y gestionar a través de ella la financiación de programas deportivos y construcción de escenarios y 4. Presentación de proyectos por cooperación internacional ante diferentes Embajadas como son: Japón, Holanda, Suiza y otras.

Para la elaboración y formulación de los proyectos de inversión se debe contar con un equipo multidisciplinario calificado y debidamente capacitado en la metodología MGA, además de cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Cumplir las fechas establecidas para la presentación de proyectos
- b. Definir el área del proyecto: Adecuación, Ampliación, Construcción, Mejoramiento, recuperación, reparación, reforma o construcción nueva.
- c. Establecer el tipo de proyecto, es decir, el escenario que se quiere construir o adecuar.
- d. Revisión y Adquisición de la documentación general obligatoria, siguiendo los parámetros establecidos por Coldeportes.

Igualmente es necesario desarrollar convenios con empresas privadas tanto locales como nacionales y presentar propuestas viables donde se sustente los objetivos, metas, presupuesto y cofinanciación, tales son: Apuestas Unidas, Mercames, Mercadiario, Confimax, Clínica Vida, Grupo Empresarial Bavaria, EPM, Éxito, Claro, Argos, etc.

Las propuestas debe estar sustentada con un objetivo general, objetivos específicos, descripción de las necesidades en que se haga el planteamiento de los problemas que afectan a la comunidad, sus causas, consecuencias y antecedentes; población objetivo: incluir beneficiarios, estadísticas de deportistas destacado, número de escuelas de formación y afiliados por ligas, número de deportistas profesionales oriundos de la región; cronograma donde se describa cada actividad, tiempo de ejecución y metas a lograr;

presupuesto: costos de la propuesta detallado por actividad, valor solicitado y valor de la cofinanciación; sostenibilidad del proyecto: una vez implementado el proyecto y recibido el apoyo, se debe sustentar cómo se le dará continuidad al mismo.

Por otra parte, es pertinente presentar proyectos ante los diferentes entes internacionales por Cooperación Internacional, como los siguientes: el gobierno del Japón ofrece un esquema de asistencia financiera para proyectos de desarrollo cuyo fin es satisfacer el gran número de necesidades de los países en desarrollo. Este esquema, conocido como Asistencia Financiera No Reembolsable para Proyectos Comunitarios de Seguridad Humana (APC), apoya los proyectos que han sido propuestos por organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos o entidades locales. La GGP tiene una excelente fama debido a que ofrece apoyo flexible y oportuno a los proyectos de desarrollo a nivel comunitario.

Áreas del Proyecto: Los proyectos deportivos hacen parte del área “Bienestar Público”, pues son de carácter comunitario, como lo exige la Embajada de Japón. Su donación oscila entre 10 y 100 millones de Yenes, aproximadamente entre \$188.601.600 y \$1.886.016.000. Para esto se debe cumplir con una serie de requisitos, conocer la metodología y tener claro los rubros a los que se le puede solicitar financiación del proyecto.

Se debe presentar un formulario de solicitud a la Embajada de Japón en Colombia, se debe anexar un presupuesto detallado, mapa que muestre la ubicación geográfica, estudio de factibilidad, cotizaciones de artículos y servicios que se pretende adquirir con la donación, descripción de la organización y copia de los reglamentos

Otro organismo por el que se puede gestionar proyectos es la Unión Europea, dentro de sus líneas temáticas encontramos la siguiente: “Paz y Estabilidad, incluido el desarrollo alternativo” los temas básicos son: Apoyo a iniciativas de paz y resolución de conflictos, Mitigación de las causas generadoras de conflicto y Desarrollo alternativo. Tomando como base los índices de violencia que se presentan en la ciudad de Quibdó, la falta de oportunidades y las consecuencias del conflicto armado, en la que el Municipio de Quibdó ha sido el asentamiento de miles de desplazados, se hace viable y además importante gestionar proyectos de desarrollo deportivo, como iniciativas de paz, pues el deporte y la

recreación alejan la juventud y la niñez de la delincuencia y permite aprovechar el tiempo libre.

Una organización importante para la gestión de proyectos en la Organización Holandesa ORIO, que es un programa de donaciones en el que los países en vías de desarrollo obtienen apoyo en colaboración con empresas, en el desarrollo, la construcción y la explotación de la infraestructura pública, que es importante para el desarrollo (económico) del país. Entre los objetivos de ORIO se destaca disminuir la pobreza; los proyectos deberán ser aprovechados sobre todo por los grupos más pobres de la población, destacando que el Departamento del Chocó, especialmente el Municipio de Quibdó cumplen con las características de la población a las cuales van dirigidas estas donaciones.

ORIO financia infraestructura pública y comercialmente irrealizable, como agua potable, irrigación, aguas residuales, medio ambiente, energías renovables, transporte, obra civil, sanidad pública y educación, las donaciones son financiadas por el Ministerio Holandés para la Cooperación al Desarrollo e implementado por Agencia NL, división NL EVD Internacional.

El Presupuesto anual destinados para la aprobación de proyectos es la suma de EUR 140 millones, por lo tanto estos deben tener un costo mínimo de EUR 2 millones (\$5.000.000.000) y máximo EUR 60 millones (\$150.000.000.000). ORIO Contribuye al desarrollo, la implementación y la explotación del proyecto durante máximo 10 años.

Como se pueden observar, estas organizaciones brindan la oportunidad de presentar proyectos de inversión para la construcción de escenarios deportivos en el Municipio de Quibdó, bajo una metodología sencilla y con el apoyo del gobierno nacional.

Otra forma de gestionar recursos para el fortalecimiento deportivo en el Chocó es a través de una Asociación de Deportistas profesionales Chocó. Aprovechando su buena imagen y buen momento deportivo se sugiere presentar proyectos a grandes empresas como Adidas, Puma, Nike y otras siguiendo la metodología establecidas por ello.

Por otra parte, a través del programa de Responsabilidad social de la FIFA se brinda apoyo

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

El Municipio de Quibdó a través de su planeación estratégica real, debe establecer líneas estratégicas como las políticas de Desarrollo, programas, proyectos prioritarios, metas y presupuesto, todo lo anterior sustentado en un Plan de Desarrollo concertado.

Desarrollo e inversión en infraestructura

Teniendo en cuenta que Coldeportes destina anualmente más del 90% de su presupuesto a proyectos de inversión en infraestructura, el Municipio de Quibdó debe hacer énfasis en gestionar recursos para este tipo de inversión. En ocasión a que de este 90%, el 86% de la inversión se hace para las sedes de los Juegos Nacionales, Paranales y otro tipo de eventos deportivos, el Municipio de Quibdó y el Departamento del Chocó deben sostenerse en que nuestro departamento siga siendo alternativa para la realización de los Juegos Nacionales, pues una oportunidad para que el Gobierno nacional invierta en infraestructura deportiva y le puedan quedar escenarios adecuados para la práctica y desarrollo deportivo.

Por otra parte se debe realizar un inventario real de los escenarios deportivos existentes y de acuerdo a esto enfocarse en la formulación y presentación de proyectos de infraestructura.

De acuerdo a los parámetros de Coldeportes y de las alternativas propuestas para la gestión de recursos se debe gestionar la construcción de los siguientes escenarios en el municipio de Quibdó:

1. Un Centro especializado de Alto Rendimiento
2. Dos Coliseos cubiertos
3. Un Espacio público para la recreación
4. Instalaciones Recreativas

5. Un Estadio
6. Un Gimnasio
7. Un Parque temático
8. Dos Piscinas
9. Una Pista de Atletismo
10. 3 Placa polideportiva

De igual forma se hace necesaria la reparación y mejora de los siguientes escenarios:

1. Polideportivo de la Normal
2. Coliseo de Boxeo
3. Coliseo Cubierto de Quibdó
4. Pista atlética del Aeroparque

Con la construcción y adecuación de los escenarios anteriormente enunciados se lograría un avance significativo en el desarrollo deportivo, teniendo en cuenta que la infraestructura es un eje fundamental en la formación y la práctica deportiva.

5. Conclusiones y recomendaciones

Hoy en día la sociedad en general y sus nuevas tendencias se han direccionado hacia el consumo humano, especialmente la diversión, la recreación y el deporte, actividades que en Colombia han sido suplidas en gran parte por varias organizaciones públicas y privadas como escuelas de formación deportiva, clubes, ligas, federaciones, complejos deportivos, cajas de compensación, etc.

En el Municipio de Quibdó no existe ninguna clase de estrategias y política para el desarrollo de la actividad deportiva por la falta de planeación y dirección en este aspecto. Las condiciones no permiten que los deportistas desarrollen todo su potencial y tengan un buen desempeño, las Ligas no cuentan con recursos suficientes para la preparación de los deportistas, no hay escenarios deportivos, no se gestionan proyectos ante Coldeportes y las Instituciones Gubernamentales, por lo tanto en el Municipio de Quibdó no existe un Modelo de Gestión Deportivo para el desarrollo y aprovechamiento del mismo.

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema precisando que no existe caracterización ni suficiente documentación sobre el tema, por esta razón se tomó como referencia la conferencia “Modelo de Gestión para la Universidad Nacional de Colombia” propuesta por los Dr. Edison Jair Duque Oliva PhD y Carlos Alberto Rodríguez Romero PhD, en el que define Modelo de Gestión como la forma de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con su misión, visión, políticas, objetivos y metas. Igualmente precisan que es un conjunto de Principios, Políticas, Sistemas, Procesos, Procedimientos y pautas de comportamiento, diseñado bajo los criterios de calidad, eficacia y eficiencia que, implantado y asumido por la organización, incrementa su competitividad y facilita su gestión con éxito, teniendo en cuenta aspectos básicos como son: Regulación y normatividad asociada, objetivos misionales, procesos básicos de operación, estructura y organización pertinente, flexible y dinámica, competencias del talento humano y por último la planeación estratégica real.

Esta teoría nos permitió realizar un benchmarking entre Coldeportes y algunos Institutos de Deportes de los departamentos destacado en su gestión deportiva. De ello se puede concluir lo siguiente:

En Colombia existe la Ley 181 de 1985, “Por el 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”. Este Sistema está conformado por el Ministerio de Cultura, Coldeportes, Entes Deportivos Departamentales y Municipales o Distritales, de la mano de algunos organismos privados que lo apoyan como son: los Comités Olímpico y Paralímpicos Colombianos, Federaciones Deportivas Nacionales, Ligas, Asociaciones y Clubes Deportivos.

Este sistema tiene la responsabilidad de garantizar el acceso de la comunidad a la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y el deporte, bajo los principios de Universalidad, participación comunitaria, participación ciudadana, integración funcional, democratización, ética deportiva, todo lo anterior bajo directrices de planificación deportiva y asesoría en infraestructura. Por otra parte, también establece estímulos a los deportistas colombianos de alto rendimiento, se financia con recursos del presupuesto general de la nación, rentas recibidas por la prestación de sus servicios, donaciones, recursos de Coldeportes, impuestos al tabaco, a los licores y a la telefonía celular.

Mediante acuerdo No. 0013 del 18 de noviembre de 2009 fue aprobado por parte del Consejo Directivo de Coldeportes el Plan Decenal de Deporte, la Educación Física y la Actividad Física 2009 – 2019, con el objetivo contribuir al Desarrollo Humano, la convivencia y la paz en Colombia garantizando el derecho al deporte, la recreación la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre, como derechos fundamentales, con criterios de equidad e inclusión en el marco de las políticas sociales del país.

En relación con lo anterior se realizo estudios de algunos institutos de deportes de departamentos y ciudades donde se destaca la gestión deportiva, en ellos se evidencia el apoyo al fortalecimiento de las ligas, de tal manera que le brindan las condiciones adecuadas para la preparación de los deportistas, por otra parte estos organismos se

encuentran organizados en una Asociación que les brinda asesoría y asistencia técnica en la parte administrativa y deportiva.

Un aspecto a destacar es la inversión realizada por Coldeportes, para ello se realizó un análisis desde el año 2006 hasta la fecha en el que se puede determinar claramente que más del 90% del presupuesto asignado por vigencia se destina para los proyectos de inversión, especialmente a los de infraestructura; el mayor porcentaje de participación se refleja en infraestructura deportiva para los escenarios destinados para eventos deportivos como: Juegos nacionales, Paranales, Juegos Suramericanos, Juegos Centroamericanos y del Caribe, Juegos Mundiales, etc.

Por esta razón, la realización de los Juegos Nacionales y cualquier otro evento deportivo ha cobrado un valor agregado como factor de desarrollo de las ciudades sedes, pues es la oportunidad para que el Gobierno Nacional realice grandes inversiones no solo en obras de infraestructura deportiva sino también en otro tipo de obras que permitan la modernización de las mismas. Por esta razón y ante la gran oportunidad, comenzó la lucha por lograr ser sedes de los Juegos Nacionales. De ahí la importancia de que el Departamento del Chocó utilice esta estrategia para que se realice la XX Versión de estos Juegos.

Continuando con los elementos básicos de los modelos de gestión se determinó que todos los estamentos estudiados tienen estructurado sus mapas de procesos con la misma estructura y direccionados a satisfacer las necesidades de sus clientes y con el fin de mejorar su gestión deportiva. Se observó que sus planes estratégicos están debidamente constituidos con programas y proyectos prioritarios, todos enmarcados dentro de unas políticas de desarrollo previstas por los entes territoriales.

Por lo anterior, se hace necesario que el Municipio de Quibdó se estructure un modelo de Gestión Deportivo con los elementos estudiados en el marco teórico.

Se propuso una normatividad dirigida al fortalecimiento de la gestión deportiva encaminada a fortalecer la gestión de proyectos de inversión y la creación de las políticas de incentivo al desarrollo deportivo.

En los departamentos y ciudades donde se destaca la gestión deportiva se observó un alto

grado de inversión en infraestructura deportiva, tanto en mantenimiento como en construcción, por eso es de vital importancia que en el municipio de Quibdó se gestionen proyectos de inversión para la construcción y reparación de escenarios, capacitando a un equipo técnico para la formulación de proyectos con las diferentes metodologías exigidas para la formulación y presentación de los mismos.

Además de poder contar con una infraestructura adecuada para la formación y práctica deportiva, la Administración Municipal de Quibdó debe proponer un Proyecto de Acuerdo: "Por medio del cual se crean becas para estudios universitarios en favor de estudiantes deportistas destacados del municipio de Quibdó". Ya que como incentivo para sus deportistas, pueden lograr que ellos accedan a la educación superior. Todo lo anterior reglamentado mediante la creación y reglamentación del Sistema de Rendimiento Deportivo a través de un programa de apoyo, servicios y estímulos.

Es importante establecer convenios con organismos internacionales mediante una Asociación y/o Corporación de Deportistas profesionales de origen Chocoano, especialmente los que actúan o han actuado en el exterior.

Todos los recursos deben ir direccionados al fortalecimiento de las ligas deportivas, además de lo anterior, se debe constituir una estructura administrativa real, efectiva, estructurando un plan estratégico a largo plazo que indique la dirección hacia donde caminan las ligas, contar con un plan de acción que contenga los programas, proyectos, beneficiarios y metas orientados a las líneas estratégicas de las Ligas y por último contar con profesionales idóneos para la preparación de los deportistas. Consecuente con lo anterior las ligas en el Chocó deben organizarse en una Asociación de Ligas que permita direccionar acciones, acordar objetivos comunes, brindar asesoría administrativa y acompañamiento permanente que vayan en beneficio del deporte en el Chocó.

Es importante realizar alianzas estratégicas con entes públicos y privados que permitan financiar programas deportivos mediante convenios con empresa privada tanto chocoanas como de otras partes del país; y presentar proyectos por cooperación internacional ante diferentes Embajadas como son: Japón, Holanda, Suiza y otras.

En el Departamento del Chocó por las características físicas de los niños y jóvenes hay una gran oportunidad para formar grandes atletas en diferentes disciplinas deportivas; la Secretaría de Deportes y Cultura de Quibdó debe direccionar el tema deportivo como política de desarrollo, pues además de que se le brinden condiciones a los deportistas, se genere empleo y el deporte se convierte en factor fundamental de convivencia y paz.

6. Bibliografía

Hickey, N., Mulcay, R., Bourke, G., "Study of coronary risk factor related to physical activity in 15.721 men" Br. Med. J. (1975), 5 (3): 507

Hartley, L.: *"The role of exercise in the primary and secondary prevention of atherosclerotic coronary artery disease in exercise and the heart"*. Nanette, Wenger (ed.) Philadelphia. (1985) Pág. 1-2.

Dishman, R. K. (1985): "Mental Health". *Physical activity and well-being*. Reston: American Alliance of Health, Physical Education, Recreation and Dance. En V. Seefeldt (ed.)

Federación Internacional de Medicina Deportiva, F.I.M.S. (1989): *"La actividad física reduce los factores de riesgo para la salud"* Archivos de Medicina del deporte. Vol VI, nº 21, Págs. 79-80.

Oroz, E. *Gestión de los servicios Deportivos Municipales*, 1990.

García, F. M. (1993): *"Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España"*. Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Juventud. Madrid.

Gutierrez, B. J. F. *Administración Deportiva*. Revista Educación física y deporte volumen 18 No.2. Página 101. 1996

Hernández, M. J. y Contreras, J. O. *Didáctica de la educación Física. Un enfoque constructivista*. Barcelona. 1998

Quivy y Campenhoudt. *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa-Noriega Editores, México, 1998.

Zaratiegui, J. R. *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*, Revista Economía Industrial N.º 330 • 1999/VI

Ariza, C., Nebot, M., Jané, M., Tomás, Z. y de Vries, H. (2001): *El Proyecto ESFA en Barcelona: Un programa comunitario de prevención del tabaquismo en jóvenes*". *Prevención del Tabaquismo*, vol. 3, nº 21. Págs. 70- 77.

Navarro, V. F. *Modelos de planificación según el deportista y el deporte*. Diciembre de 2003. Revista digital - Buenos Aires - año 9 - N° 67. <http://www.efdeportes.com/>

Benavides, L. J. *Gestión por procesos*. Publicaciones. 18 de Junio de 2003.

Barajas, A. A. *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los Factores*. Tesis doctoral. Pamplona 2004.

Gutiérrez, J. F., Vélez, J. E. y Otros. *Legislación y Administración Deportiva: El Conocimiento De La Organización: Una Manera De Enfrentar El Deporte Globalizado*. Editorial Kinesis. 2004

Gutiérrez, B. J. F; Arboleda, S. R. *Contexto Social y Marco Legal del Deporte Capítulo del Libro Gerencia Del Deporte Municipal*, 2004

Sánchez, J. y Santamaría D. *Descripción de la gestión del deporte Colombiano: Planeación o Empirismo*, Grupo Gestionar de la facultad de ciencias económicas de la universidad nacional de Colombia sede Bogotá. Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 88 - septiembre de 2005.

J.I. Paz, Parra, *Planeación y la Dirección Estratégica: futuro de la Empresa Colombiana*. Revista EAFIT – 105, 2005

Navarro L. A. M. y Hernández R. A. R., *Project Management* Revista Avanzada Científica Vol. 8 No. 3 Año 2005

Mesa, G. R. J. y Arboleda S. R., *Incidencia económica de los eventos deportivos*, 2005

González A. E. *¿Es el deporte, la recreación y la educación física en Colombia, Un derecho fundamental?* Trabajo de grado. Universidad de Antioquia, Instituto Universitario de Educación Física. Medellín, Colombia. Octubre de 2006.

Gutiérrez, B., J. F. *Caracterización del deporte y la educación física en Antioquia en el marco de la construcción de una política pública.* Universidad de Antioquia. Instituto Universitario de Educación Física 2006.

Aragon C. P. *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas* Nro. 18. Unisport. 2006

Gutiérrez B. J. F. *Fundamentos de Administración deportiva.* Universidad de Antioquia 2007

La gestión municipal del deporte y la actividad física. Diagnostico y estrategias. Informe ejecutivo, Santiago, diciembre de 2007. Corporaciones clubes municipalidades, clubes escolares y consejos locales.

Garrido, J. *Modelo organizacional inteligente para la coevolución deportiva del estado Lara desde la perspectiva de la Teoría del caos.* Caracas, abril, 2007.

Mosquera, V. A. *Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense.* Revista MHSalud (ISSN: 1659-097x) vol. 4 No. 2, diciembre 2007

Gutiérrez, B. J. F. *Fundamentos de Administración Deportiva.* Universidad de Antioquia. Instituto Universitario de Educación Física 2007.

Moral G. J. E. *El deporte municipal.* 2008. Proyecto de gestión deportiva doctorado en ciencias de la actividad física y del deporte. Revista digital - Buenos Aires - Año 13 N° 120. <http://www.efdeportes.com/>

Arboleda S. R., *Globalización, Deporte y Desarrollo Local,* primera edición: octubre de 2009, Medellín Colombia.

Ospina, C. H. F. *Sistematización de un modelo de empresa deportiva de fútbol: "Club Atlético boca Juniors filial Pereira"* Trabajo de grado para optar al título de: Profesional en ciencias del deporte y la recreación. 2010.

Santos J. M. *Buen Gobierno Para la Prosperidad Democrática: 110 iniciativas para lograrla.* Plan de gobierno. 2010

Zapata, M. G. L, Zapata, C. G. A., Gómez Z. Y. *Gestión y características de las ligas deportivas del Departamento de Antioquia 2000-2010*, Revista Politécnica ISSN 1900 – 2351, Año 6, Número 11, 2010).

Perfil Municipio de Quibdó, Instituto Cisalva, Universidad del Valle.

Plan de Desarrollo Municipio de Quibdó 2008 – 2011

Duque, O. E.J. y Rodríguez, R. C.A. *Conferencia: Modelo de Gestión para la Universidad Nacional de Colombia*, pág. 2

Zárate, S.B y Mariño, C., *Realización del Mundial Sub 20 deja importante legado a Colombia.* 2011

Idárraga, C. G. *Artículo: Juegos Nacionales 2012*, www.eluniversal.com.co