

“GESTIÓN Y CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS LIGAS DEPORTIVAS DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA 2000-2010”

Guillermo León Zapata Montoya.¹ Gustavo Adolfo Zapata Calderón.² Yuliana Gómez Zapata.³

¹ Doctorante en Pensamiento Educativo y Comunicación. Docente Investigador Facultad de Educación Física, Recreación y Deporte, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, glzapata@elpoli.edu.co

² Especialista en Gerencia Integral. Docente Investigador de la Facultad de Educación Física, Recreación y Deporte, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. gazatata@elpoli.edu.co.

³ Candidata a Magíster en Ciencias Contables. Docente Facultad de Administración, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. yulianagomez1@yahoo.com.

RESUMEN

Se trata de un estudio realizado con las ligas deportivas del departamento de Antioquia, a propósito de su gestión administrativa y los resultados deportivos que se asocian a dicha labor. La investigación que fue liderada por el Grupo GESTAS, permitió encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de estas unidades administrativas regionales de la actividad física, que son consideradas claves en la estructura del deporte en Colombia. Este trabajo se hizo en las 40 ligas reconocidas por Indeportes Antioquia, con los presidentes y gerentes de cada una de estas entidades, para lo cual se utilizaron herramientas tales como la entrevista y la encuesta. Los proyectos de desarrollo, las teorías administrativas, gerenciales y organizacionales, las estrategias de marketing y comunicación, además de los indicadores de gestión, la cultura y clima organizacional, fueron los temas investigados que permitieron caracterizar para luego hacer una propuesta de funcionamiento de estas instituciones. En general, los hallazgos dan cuenta de un desorden administrativo casi generalizado, poca utilización de herramientas gerenciales e indicadores de gestión. De igual manera, se detectó la falta de estrategias de mercado y comunicación.

Palabras Claves: Gestión, administración, liga deportiva, comunicación, y mercadeo.

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND FEATURES OF THE SPORTS LEAGUES OF ANTIOQUIA DEPARTMENT 2000-2010”

ABSTRACT

This is a study of sports leagues in the department of Antioquia, in connection with the administration and sports scores that are associated with that work. The research was led by Gestair allowed to find the strengths, weaknesses, threats and opportunities of these regional administrative units of physical activity, which are considered key in the structure of sport in Colombia. This work was done in the 40 league recognized by Indeportes Antioquia, with the presidents and managers of each of these entities, which were used for tools such as interview and survey. Development projects, theories administrative, managerial and organizational marketing strategies and communications, as well as indicators of management, organizational culture and climate, were the subjects of the survey that allowed characterizing and then making a proposal for operation of these institutions. Overall administrative disorder was found, little use of management tools and performance indicators. Similarly, we detected a lack of communication and marketing strategies.

Keywords: Management, administration, sports league, communication and marketing.

Recibido 13 de septiembre de 2010. Aceptado 26 de noviembre de 2010

Received: september 14, 2010. Accepted: november 26, 2010

1. INTRODUCCIÓN

Luego de variados diagnósticos sobre la situación del deporte colombiano y específicamente de las federaciones y ligas deportivas, se pudo plantear y desarrollar un proyecto investigativo que, en concreto, estudiara las características de los procesos administrativos de este tipo de organizaciones deportivas que si bien son sin ánimo de lucro, de todas maneras deben funcionar de acuerdo con los parámetros universales de la administración y la gerencia en el campo del deporte.

A partir de la actual situación del deporte antioqueño y colombiano, se planteó un problema de investigación relacionado con los problemas administrativos y de gestión de los entes organizados, lo que permitió hacer diversas preguntas relacionadas con la situación económica, el mercadeo, los procesos comunicativos y los resultados deportivos y de las mismas ligas, las que además carecen de manuales de funciones, manuales de procedimiento, cartas institucionales, presupuestos definitivos y estructura administrativa armada de acuerdo con las disposiciones de la ley del deporte. Todo ello llevó a la elaboración de un proyecto de investigación denominado "Propuesta para mejorar el proceso administrativo de las ligas deportivas del departamento de Antioquia" estudio que se hizo en cerca de 40 ligas deportivas del departamento, para consultar cómo había sido su funcionamiento y de qué manera podrían mejorar para que los resultados fueran satisfactorios.

Para iniciar se procedió a diseñar el protocolo de investigación, para luego desarrollar el estudio cualitativo-cuantitativo, de nivel descriptivo-exploratorio, y en el que se utilizaron herramientas como la encuesta y la entrevista. Una vez aplicados los instrumentos en más del 70% de las ligas deportivas, se hizo el análisis de donde salieron las conclusiones, recomendaciones y una propuesta para mejorar el proceso administrativo de estas instituciones deportivas del departamento de Antioquia, explicaciones y documentos que se encontrarán al final del presente artículo.

El estudio, que da cuenta de la situación actual de las ligas y cuyas conclusiones y recomendaciones se podrán leer en este trabajo, será referente clave para las entidades del sistema deportivo colombiano, y en particular para las ligas del departamento de Antioquia que podrán encontrar

las respuestas al por qué del desorden, malos resultados deportivos, pérdidas económicas y sobre todo, las razones del futuro tan incierto en algunas de ellas. Obviamente, también se encontrará lo proyectos de interés y el balance relacionado con el buen funcionamiento y gestión de varias de esas ligas deportivas que han entendido cómo hacer una buena administración del deporte. De ahí que el trabajo da cuenta en general del objetivo básico de la investigación cual era diseñar una propuesta para mejorar el proceso administrativo de las ligas deportivas del departamento de Antioquia.

2. LA SITUACIÓN ACTUAL

Cualquier análisis o diagnóstico que se haga sobre la organización y situación del deporte en Colombia y Antioquia, debe partir de una lectura de la Ley 181[1] y sus implicaciones en cada uno de los Departamentos de Colombia en donde debe existir una Liga Deportiva, institución integrada por Clubes de una sola disciplina, los que en elección pública definen los integrantes del cuerpo directivo, el mismo que podrá estar conformado por tres o cinco miembros, entre los que podrán figurar un presidente, un secretario y un tesorero, en el primer caso, o por un presidente, un secretario, un tesorero y vicepresidente y un vocal en caso de cinco miembros, en de todas maneras, las ligas siempre tendrán fiscal y fiscal suplente, además de la comisión disciplinaria.

Se debe entender igualmente, que las ligas deportivas, son entidades sin ánimo de lucro y sus dignatarios no reciben sueldos, con algunas excepciones, como en el caso de Antioquia, en donde en alguna época INDEPORTES regional pagó honorarios a los presidentes a manera de ejecutivos de la entidad. Hoy en día, los presidentes y en general los directivos de las instituciones, no reciben ni sueldos ni honorarios. Su trabajo es eminentemente vocacional y de servicio.

De acuerdo con la normatividad existente, los mismos dirigentes de las ligas deportivas, se reúnen anualmente o cada dos años, para elegir los dignatarios de las Federaciones Deportivas Nacionales, un peldaño superior en la estructura del deporte colombiano, y a donde llegan los dirigentes de las regiones para orientar ya no la actividad deportiva departamental, sino nacional.

Para el caso del Departamento de Antioquia, de acuerdo con la oficina de asuntos legales del Instituto de Deportes y Recreación, INDEPORTES, existen 40 ligas deportivas, las mismas que son reconocidas por el ente regional y las que tienen un grupo de dirigentes cuya procedencia administrativa no se conoce totalmente.

Las organizaciones deportivas de este carácter que tienen asiento en el Departamento de Antioquia y que despachan desde la ciudad de Medellín son: Liga Antioqueña de Actividades Subacuáticas, Liga Antioqueña de Ajedrez, Liga Antioqueña de Arquería, Liga Antioqueña de Atletismo, Liga Antioqueña de Baloncesto, Liga Antioqueña de Balonmano, Liga Antioqueña de Billar, Liga Antioqueña de Béisbol, Liga Antioqueña de Boxeo, Liga Antioqueña de Bolo, Liga Antioqueña de Canoate, Liga Antioqueña de Ciclismo, Liga Antioqueña de Esquí Náutico, Liga Antioqueña de Ecuestre, Liga Antioqueña de Fútbol de Salón, Liga Antioqueña de Fútbol, Liga Antioqueña de Gimnasia, Liga Antioqueña de Hapkido, Liga Antioqueña de Karate, Liga Antioqueña de Judo, Liga Antioqueña de deportes para personas con discapacidad física, Liga Antioqueña de Levantamiento de Pesas, Liga Antioqueña de Motociclismo, Liga Antioqueña de Lucha Olímpica, Liga Antioqueña de Squash, Liga Antioqueña de Patinaje, Liga Antioqueña de Sòftbol, Liga Antioqueña de Natación, Liga Antioqueña de Taekwondo, Liga Antioqueña de Tiro y Caza, Liga Antioqueña de Tejo, Liga Antioqueña de Tenis de Campo, Liga Antioqueña de Tenis de Mesa, Liga Antioqueña de Voleibol, Liga Antioqueña de Wu Shu, Liga Antioqueña de Triatlón, Liga Antioqueña de Esgrima, Liga Antioqueña de Bicicross, Liga Antioqueña de Rugby Y, Comisión Departamental de Fútbol Sala

Será necesario conocer que la carrera administrativa en las instituciones deportivas de carácter departamental, no existe en Colombia. Cualquier persona puede postularse para llegar a un cargo directivo en una liga deportiva. Una de las exigencias que se plantea en el momento es que el nuevo dirigente realice un curso de administración deportiva que ofrecen los entes deportivos departamentales y que tiene una duración de 40 horas. De todas maneras, que se acomoden a las orientaciones que da el decreto 001947 del 23 de octubre de 2000 y 000040 del 18 de enero de 2001.

Es decir que de acuerdo con lo anterior, no se requiere un título profesional, experiencia administrativa, conocimiento del deporte o manejo de habilidades gerenciales en general y en el deporte para integrar un equipo directivo de una liga. Esta situación ha sido ampliamente discutida por los dirigentes del deporte en Antioquia y Colombia. En el último foro del deporte realizado en Medellín[2] con la presencia del Director Nacional de Coldeportes, Hebert Bustamante, se planteó una vez más las falencias en la dirigencia deportiva del País, lo que arrojaba cuestionamientos sobre la crisis deportiva nacional y el por qué del bajo rendimiento en la actividad deportiva internacional.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta los diagnósticos iniciales que llevaron al presente estudio, se pueden resumir las causas de la situación, en la escasa formación administrativa de los directivos de las ligas, el desconocimiento de la ley, la dependencia absoluta de los entes gubernamentales del deporte y la ausencia de estímulos, lo que lleva a la inexistencia de una profesionalización en este campo.

En los Congresos Nacionales de Administración Deportiva [3] realizados en la ciudad de Pereira en los años 2007-2009, surgieron a través de las diferentes intervenciones las siguientes preguntas:

¿Quién forma los dirigentes de las ligas deportivas del país?

¿Cómo llega un dirigente deportivo a una liga?

¿Por qué los dirigentes de las ligas deportivas de cada uno de los departamentos, no reciben honorarios o sueldos por su labor?

¿Qué estudios debe tener un dirigente deportivo?

A estas preguntas formuladas en auditorio, se le pueden agregar otras, surgidas de las reflexiones y de los eventos académicos en donde a diario se discute la realidad del deporte colombiano. En este caso también se plantean los siguientes interrogantes:

¿Qué papel juegan los dirigentes de las ligas en el rendimiento del deporte regional y nacional?

¿Cuántos dirigentes deportivos de las ligas están capacitados en administración?

¿Cuál es la relación entre los resultados deportivos y la capacidad de gestión de los dirigentes deportivos?

¿Cuáles son los modelos administrativos y gerenciales que utilizan los dirigentes de las ligas del país?

¿Qué conocimientos tienen los dirigentes deportivos de Antioquia y Colombia de elaboración de proyectos?

¿Cuántos proyectos han gestionado los dirigentes de las ligas del país en Europa y otras naciones del mundo?

¿Qué conocimientos tienen los dirigentes deportivos de los temas relacionados con el Marketing Deportivo, La Gestión Deportiva, La Comunicación Deportiva?

¿Qué saben los dirigentes deportivos del deporte que están orientando?

Los cuestionamientos antes enunciados fueron los que plantearon la necesidad de profundizar más en el análisis del sector del deporte y específicamente en el tema ligas deportivas, ya que mucho se ha criticado históricamente sobre la gestión de ellas, pero hasta el momento no se había hecho un estudio profundo que diera cuenta de la actividad periódica que realizan, del perfil de sus dirigentes, de los sistemas informativos y comunicacionales que manejan, de la capacidad de gestión, de las propuestas y proyectos que estructuran y en general del funcionamiento de estas instituciones.

En el estudio, precisamente, se le dio respuesta entonces, luego de una labor investigativa a la pregunta que planteaba ¿Cuál es el perfil administrativo de las ligas deportivas del departamento de Antioquia?

Por esta y todas la otras razones expuestas es que se justificaba una investigación de esta naturaleza, la misma que servirá al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, a su Facultad de Educación Física, Recreación y Deporte y específicamente a su programa de Profesional en deporte, en la medida que uno de los perfiles de los futuros graduados en esta actividad tienen que ver con la gestión en el deporte. Además porque existe una Especialización en Gerencia Integral y porque ya hay una línea, un área y un grupo de investigación en la materia. Igualmente, porque la Facultad

tiene convenios con el 90% de las ligas deportivas del Departamento de Antioquia.

Desde ahora, al intentar resolver el problema, surge como propósito la aplicación de las recomendaciones de la propuesta que pretende mejorar el proceso administrativo de las ligas deportivas del departamento de Antioquia, ya que de esa manera las cosas se podrán hacer de mejor forma, se necesitará personal capacitado formado el Politécnico y obviamente se mejorará y promocionará de una mejor manera el deporte antioqueño, proceso en el cual participa el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

La investigación, por ejemplo, pudo establecer entonces la conexión entre la investigación y la academia con el mundo del deporte, y específicamente con las ligas deportivas, desde donde se podrán formular propuestas de intervención para garantizar la elaboración y concreción de las recomendaciones formuladas. De igual forma para ejecutar propuestas de extensión en la ruta de la asesoría y la consultoría en el campo administrativo, permitiendo que de esta manera el proyecto sea aplicado e integre los tres frentes claves de la gestión de las universidades hoy en día: la academia, la investigación y la extensión.

3. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

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. En todo caso, se podría plantear que es precisamente la movilización de los recursos de manera orientada. Es decir que tiene que ver con la conducción o manejo de los recursos de un sistema con el fin de lograr los objetivos del mismo. Gestionar se refiere entonces a conseguir objetivos por la vía de la acción coordinada o trabajo en equipo de personas.

Cuando se habla del tema mejorar la gestión, se está haciendo referencia entonces a aumentar progresivamente la efectividad, equidad y eficiencia de las acciones. Es por eso que se plantea que la gestión se hace evidente mediante indicadores que

reflejan la consecución de los propósitos establecidos.

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.

Por todo lo anterior, para esta investigación, fue absolutamente clave el concepto de gestión, en la medida que éste, plantea acciones y actividades dinámicas que ubicarán la empresa u organización en sitios competitivos. De ahí que estemos de acuerdo con Marcela Varela [4], quien a propósito del tema escribe que "Muchas veces al querer aumentar los rendimientos de una PYME, los empresarios suelen hacer hincapié en la falta de dinero como un obstáculo que produce inevitablemente el estancamiento del negocio. Sin embargo, sin un buen gestor el negocio no va ni para atrás ni para delante. En la actualidad, la gestión es fundamental para el engranaje de la empresa. Pero, ¿qué se entiende por gestión? La gestión es posible a través de las personas; generalmente que trabajan en equipos, en los que cada persona tiene un rol y actividad específica, y que conjuntamente, buscan obtener resultados. Si bien se habla de equipos de trabajo, es importante que este se renueve constantemente; y que día tras día, las personas que integran el grupo sepan que de su mérito depende el que dentro de la organización se le asigne cada vez mayor grado de responsabilidad, hasta erigirse en conductor de éste.

El crecimiento de las personas dentro de una empresa en cuanto a su desempeño laboral, la obliga a fomentar y solventar la capacitación de sus empleados. Ningún puesto es igual a otro, todos y cada uno tiene distinto grado de relaciones interpersonales, nuevos desafíos, diferente posicionamiento ante las actividades a realizar. Con esto se llega a la conclusión que toda persona que asciende- por ejemplo, de vendedor a jefe de ventas- debe saber que en esta nueva función su actitud formación tiene que ser otra si no quiere fracasar".

Para respaldar su opinión, la misma autora [5] rescata la propuesta de Luther Gulik, quien ya

hace muchos años identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia, las que será necesario recordar:

Planificación: Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Organización: Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

Personal: El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.

Dirección: Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

Control: Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Representatividad: El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc.

Sobre el phva

Ahora bien, en la ruta de la excelencia en la gerencia y gestión modernas, será necesario la utilización continua del PHVA, el que nos brinda una solución que realmente nos permita mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, cualificar la productividad, reducir los precios, aumentar la participación de mercado, la supervivencia de la empresa, proveer nuevos puestos de trabajo y aumenta la rentabilidad de la organización.

Planear

Planear es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Por ello se plantea que es necesario:

- Identificar servicios
- Identificar clientes
- Identificar requerimientos de los clientes
- Trasladar los requerimientos del cliente a

especificaciones

-Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo)

-Identificar y seleccionar los parámetros de medición. Además de determinar la capacidad del proceso

Hacer

Implementación de los procesos, Identificar oportunidades de mejorar, desarrollo del plan piloto,-Implementar las mejoras.

Verificar

Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados y evaluar la efectividad.

Actuar

Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos e institucionalizar la mejora y-o volver al paso de hacer. Aplicando el phva en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de servicios, tenemos la definición de la red de procesos, la política de calidad, los objetivos y el aseguramiento de los procesos.

Podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan.

La gestión deportiva exige entonces el conocimiento de disciplinas, ciencias, áreas y actividades que la fundamentan. En este caso nos referimos a:

La administración deportiva.

Para empezar, se puede analizar a la administración como una disciplina y como un proceso:

-Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc.

-Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La Teoría General de la Administración (TGA), de acuerdo con Chiavenato [6] “es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones, como actividad relacionada con el manejo de los recursos económicos, materiales, humanos, institucionales y físicos de una organización deportiva”. Se trata de conocer las teorías administrativas a lo largo de la historia, para extraer de ellas lo más importante para aplicarlo posteriormente en la organización deportiva.

4. EL RECORRIDO METODOLÓGICO

En cuanto a la metodología, es claro que fue un estudio cuali-cuanti, ya que en el uso de instrumentos y en el mismo análisis reflejó la utilización de técnicas de ambas tipologías; el nivel fue exploratorio y descriptivo que indagó sobre el proceso administrativo en las ligas deportivas del departamento, lo que permitió realizar una propuesta de gestión que se aplicará en esas mismas organizaciones deportivas.

De acuerdo con lo anterior, la población con la que se trabajó fue conformada por las 40 ligas deportivas que tienen asiento en el departamento de Antioquia y cuyas oficinas están ubicadas en la Ciudad de Medellín. De acuerdo con ello se seleccionó una muestra representativa, que en todo caso fue sobrepasada en cálculos ya que los directivos de las instituciones colaboraron y se pudo llegar a cerca de 26, con lo que el porcentaje se acercó al 80, cifra que facilitó sacar unas mejores conclusiones por la facilidad en la aplicación y cantidad de ligas que facilitaron el trámite de trabajo con los instrumentos de recolección de información, es decir la encuesta y la entrevista.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando los objetivos y la población con la que se trabajó, se procedió a aplicar instrumentos tales como encuestas y entrevistas con presidentes, vicepresidentes, secretarios, tesoreros, deportistas, revisores fiscales de las ligas y de Indeportes Antioquia, órgano superior, del cual dependen estas instituciones.

Las encuestas realizadas en las mismas sedes de las ligas deportivas, fueron de carácter estructurado y se aplicaron directamente a los directivos de cada institución, en este caso, presidentes y directores ejecutivos. Asimismo las entrevistas directas, se hicieron a los presidentes de ligas como las de fútbol y natación, las que en todo momento facilitaron la realización del trabajo.

Para efectos del análisis se trabajó con herramientas estadísticas que permitieron el cruce de variables para dar cuenta del comportamiento de los datos, lo que facilitó la producción de los resultados para luego sacar las conclusiones y hacer las recomendaciones específicas.

5. HALLAZGOS

Los resultados y el análisis correspondiente de la información, se lograron teniendo en cuenta las respuestas que dieron 26 dirigentes de las 40 ligas con reconocimiento deportivo y personería jurídica que existen en el departamento.

El trabajo analítico utilizó como categorías el perfil administrativo, la gestión, los procesos administrativos y la organización, las que a continuación se podrán leer:

Perfil administrativo

Más hombres que mujeres, con más de 15 años de experiencia en el campo administrativo del deporte y con recorrido y origen en su propia disciplina deportiva, es el perfil de los dirigentes de las ligas deportivas del Departamento de Antioquia.

De acuerdo con el análisis, el 91% de los dirigentes de las ligas son hombres que, en un 45% tienen una experiencia superior a los 10 años como dirigentes de las ligas deportivas y de sus mismos clubes. De igual manera, es claro que la mayoría de ellos, el 45% ha sido practicante de su propia disciplina, lo que muestra conocimiento del deporte. La cifra del 25% de dirigentes deportivos que han llegado a sus ligas por convocatoria de sus amigos e hijos, es también bastante ilustrativa en términos de señalar el papel que ha jugado la familia como promotora del deporte y en especial de dirigentes para esta actividad de orden social.

En el caso del Departamento de Antioquia, será necesario resaltar la gran cantidad de profesionales, especialistas y magíster que orientan

la actividad deportiva, ya que un 37% tiene al menos una especialización y un 20% tiene una maestría. Los presidentes de las ligas, en un 75% son profesionales.

Lo que sí queda claro, es que la mayoría de ellos, cerca del 85%, no tiene formación postgraduada en campos de la administración o gerencia deportiva.

Procesos administrativos

El presidente de la liga, integrante del órgano administrativo, que no es precisamente un ejecutivo, es la persona que orienta en general los procesos administrativos en cada una de las ligas deportivas de Antioquia. Es un dirigente que gusta de la planeación estratégica como herramienta que ayuda a ubicar en el futuro a dicha organización, para lo cual se apoya de indicadores de gestión y hojas de verificación, como herramientas claves para sus ejecutorias. Dicho ejecutivo orienta los procesos de la liga en su mayoría con un manual de funciones que ocasionalmente aplica y sin manual de procedimiento, casi inexistente en la mayoría de esas entidades.

El resultado indica que el director ejecutivo, también tiene un papel preponderante en la mayoría de ligas deportivas del departamento, ya que un 33% de dichas entidades, son orientadas por este tipo de ejecutivos. El 50% son manejadas por los presidentes.

El mejoramiento continuo es una teoría organizacional que también goza de mucho reconocimiento entre los dirigentes de las ligas, ya que en un 33% de ellas la aplican. De todas formas, la planeación estratégica con 79% de utilización, es la teoría escogida, como también lo es la calidad total, cuyas recomendaciones son acogidas por el 12.5% de dichas organizaciones.

Es claro que en algunas ligas, utilizan a la misma vez, tres o dos de esas teorías.

Las hojas de verificación (25%), el diagrama de Pareto (20.83%) y los histogramas (16.67%), en pocas ocasiones fueron utilizados por los presidentes y directores ejecutivos de algunas ligas.

En cuanto a las nuevas herramientas administrativas, las ligas prefieren no utilizarlas. El 33% de los ejecutivos y/o presidentes, manifestó desconocimiento absoluto sobre su existencia, aunque unos pocos dirigentes dijeron conocer algo

de diagramas de matrices, diagrama de árbol y análisis matricial.

El 54% de las ligas tiene manual de funciones, el mismo que solo se aplica en la mitad de esas organizaciones. De igual manera sucede con el manual de procedimientos que solo existe en el 37% de dichas entidades, pero que solo el 12.5% hace uso de él.

Muchos de los procesos administrativos fundamentales para la marcha de la organización son contratados en la mayoría de los casos con terceros. El 70.83 % de las ligas contrata el servicio de contabilidad, el 58% la revisoría fiscal, el juzgamiento en un 45.83% y las pocas que tienen Departamento de Comunicaciones (25%), lo contratan con la Asociación de Redactores Deportivos, Acord Antioquia o con uno de sus afiliados.

Sobre la gestión

Aunque las ligas deportivas del Departamento de Antioquia, en su mayoría no tienen Departamento de Marketing, sí muchas de ellas dependen del mismo mercadeo para realizar sus actividades y resolver sus problemas de mantenimiento y funcionamiento.

Dado que más del 90% de ellas no tienen oficina para mercadear, deben vivir fundamentalmente del apoyo estatal. Las entidades de esta naturaleza pasan cerca de 66.67% del presupuesto anual con el cual viven las ligas deportivas antioqueñas.

Es claro que Indeportes Antioquia es la institución estatal a la que más proyectos se le entregan por parte de las diferentes ligas. De hecho el 91.67% de ellas, en algún momento le ha presentado propuestas de este tipo al Ente regional.

No todas las ligas tienen la cultura de gestión de proyectos. El 58% de ellas ha tramitado al menos 5 proyectos en los últimos años. El 25% ha hecho entre 2 y 4 propuestas.

En materia comunicacional, si bien solo 25 % tienen Departamento u Oficina de esta naturaleza, de todas maneras, muchas de ellas, utilizan micromedios como correo electrónico, volantes y periódicos. De igual manera, cerca del 50% de las ligas, ya están dotadas de computadores, cámaras fotográficas, grabadoras e impresoras, para reforzar su trabajo informativo.

Como organización, las ligas deportivas del Departamento de Antioquia, consideran como importante el plan de acción, aunque todavía hay un grupo grande (41.67%) de ellas que no lo tiene para el año 2009. Es la misma situación que se presenta con la carta institucional y el portafolio de servicios, dos herramientas fundamentales para poder operar y que no tienen todas las ligas. El 25% de estas jerarcas no tienen la brújula de navegación que es la misma carta y solo el 41% de ellas está dotada de un portafolio de servicio, instrumento necesario para promover y mercadear los mismos servicios.

Es bien claro que los principales problemas de este tipo de organizaciones deportivas es el financiero, ya que el 83.33% de ellas, así lo manifestaron. Claro que otro grupo masivo de ellas (66.67%) viven difíciles situaciones por asuntos locativos.

Además de la contabilidad, el juzgamiento y la comunicación, que normalmente es contratada, hay que decir que las ligas usualmente funcionan con personal vinculado de esta manera, al destajo, por actividad o por tiempo. De hecho un 37.5%, es decir, entre una y cinco personas, son contratadas por la liga. Entre 6 y 10 (12.5) de ellas, también tienen un vínculo contractual temporal.

De acuerdo con el estudio, el público interno con contrato a término indefinido en las ligas es muy poco, ya que el 66.67% de las ligas tienen entre 1 y 5 personas con dicha vinculación. Solo el 16.67% de estas instituciones tiene más de 20 trabajadores con vínculo laboral.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis de la información, se puede demostrar que los dirigentes de las ligas deportivas del Departamento de Antioquia tienen experiencia calificada en deporte pero no en administración deportiva. Además, su preparación académica es calificada, es decir que tienen maestrías y especializaciones, pero no en el tema de la gestión deportiva. Su llegada a las ligas como presidentes o directores ejecutivos, se hace más por la vía afectiva, a través de familiares, o porque alguna vez practicaron esa disciplina.

No pasa del número 10, el grupo de dirigentes que tiene una formación específica en pregrado o

posgrado, relacionada con el campo de la gerencia en deporte.

El tema de los procesos administrativos en las ligas es muy deficiente ya que en su mayoría, no ponen en práctica sus manuales de procedimiento y funciones. Además, muy pocas utilizan los indicadores de gestión para saber cómo marchan los diferentes proyectos.

En los asuntos de gerencia hay falencias graves y grandes, ya que al no acceder a programas académicos de gestión deportiva, se desconectan de las nuevas teorías y herramientas gerenciales. Con algunas excepciones, la mayoría de las ligas utiliza solo la planeación estratégica, el mejoramiento continuo y la calidad total, como estrategias para hacer su trabajo, dejando de lado nuevas teorías como Coaching, la teoría Z, el Kaizen y otra diversidad de posibilidades que da el mundo de la gerencia en el nuevo milenio.

Eso sí, en casi todas las ligas se aplica el outsourcing como estrategia y procedimiento de contratación de muchas de sus actividades claves, como son la contabilidad, el juzgamiento y las comunicaciones.

Mientras no reciban remuneración alguna, los presidentes de las ligas no van a dedicarle el tiempo requerido a esta labor. Bien se sabe que casi la totalidad de los presidentes son Ad hoc, hecho éste que impide un compromiso permanente con la actividad de gestión. Y aunque en algunas ligas hay Director Ejecutivo, de todas formas el presidente, como cabeza visible, debe hacer presencia en muchas relaciones que posibilitarán ingresos o negocios en positivo para dicha organización.

De igual manera, el curso de 40 horas en administración deportiva para los presidentes o directores ejecutivos de las ligas, es muy corto. La exigencia de ley pretende resolver un problema de formación que dura meses o años, solo durante un fin de semana.

El problema principal de las ligas deportivas del departamento de Antioquia, es el económico. De ahí que las organizaciones en su mayoría, busquen su financiación con los proyectos que estructuran. Claro está que, con muy pocas excepciones, casi todos van dirigidos a Indeportes Antioquia y al Inder de Medellín en otro porcentaje importante. Esto con

el fin de salvar su existencia, ya que sino hubiera en la mayoría de ellas los aportes del estado, seguramente no funcionarían. En este sentido, la inexistencia de los Departamentos de Mercadeo y de Comunicación, impide salir de la encrucijada económica, ya que si se tiene en cuenta las bondades de áreas de estas características, se podrá resolver la problemática de subsistencia que la mayoría de estos entes viven. Tal como se planteó en el marco teórico, las oficinas de comunicaciones permiten que las organizaciones deportivas se conozcan en diversas ciudades y departamentos, lo que debería ser aprovechado por las dependencias de mercadeo, que puedan garantizar así mejores ingresos a dichas estructuras.

Es claro también que la inexistencia en algunas ligas de una carta de navegación con misión, visión, planes de desarrollo y acción, políticas y portafolio de servicios, impide el desarrollo de muchas actividades y el crecimiento como organización.

Para recomendar

De acuerdo con el análisis realizado y teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que el sistema nacional del deporte, liderado por Coldeportes y los entes departamentales y locales, incremente la oferta de capacitación a todos los dirigentes deportivos en programas formales de pregrado y postgrado, relacionados con la gestión deportiva.

El contacto con las Universidades para el desarrollo de programas como especializaciones y maestrías en el tema, se ubica como necesidad de primer orden.

- Se recomienda a Indeportes Antioquia o a los entes estatales que corresponda, ofrecer acompañamiento, asesoría y apoyo a las ligas deportivas para la estructuración de sus planes de desarrollo, portafolios de servicio, manuales de función y manuales de procedimiento.

- Se recomienda al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y a su Facultad de Educación Física, apoyar a sus grupos de investigación para la creación de programas y/o Softwares relacionados con el tema de la administración deportiva, que permita el acompañamiento a las ligas deportivas del departamento.
- Se propone crear desde el Politécnico, el CEPA, Centro permanente de asesoría y acompañamiento a las organizaciones deportivas.
- Se sugiere a todas las ligas deportivas del departamento, crear en lo inmediato, sus áreas de mercadeo y comunicaciones.
- Se requiere una reforma a la ley del deporte, en donde quede bien claro los temas de control, seguimiento y acompañamiento a los organismos deportivos en el momento del sus dirigentes.
- Realizar seminarios de actualización sobre nuevas herramientas administrativas y gerenciales para que los dirigentes de las ligas deportivas conozcan nuevos instrumentos que viabilicen su gestión deportiva.

7. UNA PROPUESTA

Además de la estructura de orden legal, relacionada con la ley 181, se plantea que las ligas deportivas del departamento de Antioquia, funcionen de acuerdo con la siguiente propuesta:

Carta Institucional

Para empezar, cada liga deportiva deberá tener clara y publicada su carta institucional. Es decir que en un documento que deberán manejar directivos, entrenadores, funcionarios, deportistas y hasta padres de familia, estará clara la misión, la visión, las políticas, los valores y si es posible un plan estratégico que deberá seguir cada una de las administraciones de la liga.

La carta institucional, iluminará el accionar permanente de directivos y públicos de la organización, en dirección de su posicionamiento y proyección permanentes.

Si todos manejan la carta institucional, quiere decir que sabrán el rumbo de su liga en lo inmediato y en el futuro.

Portafolio de Servicios

A través de una oficina o asesoría en comunicaciones, la liga deportiva deberá iniciar un proceso de montaje de su portafolio de servicios, en donde especifique claramente qué es lo que ofrece, cuánto vale y quién lo realiza.

Este material será manejado por la oficina de Mercadeo y será difundido por Comunicaciones, dependencias de las que más adelante se hablará.

El portafolio deberá explicar claramente lo que ofrece la liga. Por ejemplo:

- Gimnasio
- Preparación física
- Aeróbicos
- Escuela de Formación
- Pausa laboral
- Personal training

Cada una de estas actividades u otras relacionadas con la misión de la liga, deberán ser explicadas suficientemente, como para que el vendedor y/o comunicador lo expliquen claramente a los posibles clientes.

Departamento de Mercadeo

Es un área absolutamente necesaria en todo tipo de organización. En el caso del deporte, la existencia de una estructura de Mercadeo, permitirá que las ligas deportivas, a través de especialistas en esta materia, busquen patrocinadores, presenten proyectos a la nación, al departamento, a la alcaldía, e incluso, los gestionen con ONGs y otro tipo de organizaciones internacionales.

Los resultados de esta investigación dejaron claro que las ligas poco o nada gestionan y los pocos proyectos que presentan solo los tramitan ante Indeportes regional o el Inder Medellín.

Un área de Mercadeo, permitirá estructurar un plan que garantice llegarle a empresas públicas y privadas de todo el país, en donde a través del

portafolio de servicios y con proyectos elaborados en metodologías nuevas y bajo parámetros internacionales, se puedan conseguir recursos para funcionar y mejorar la gestión.

Departamento de Comunicaciones

Las organizaciones deportivas comunican hacia los públicos externos y hacia los públicos internos. Es decir, que los mensajes transitan en todas las direcciones informando sobre lo que pasa en dicha estructura. En ese sentido, y entendiendo que la comunicación es fundamental en todos los contextos en los que se mueve, será necesario darle vida a una estrategia de carácter comunicativo que se convierta en la voz de la organización.

En este sentido, los volantes, los boletines, los videos, las carteleras, los comunicados de prensa, los afiches, la página WEB y en general los grandes y pequeños medios de comunicación de la organización, necesitan una estructura y un doliente. Es decir, un comunicador que dé cuenta de esos asuntos que complementan y ayudan a la organización a proyectarse y a mejorar su imagen corporativa. De esta manera, el departamento de mercadeo podrá hacer sin ningún problema su tarea, ya que tendrá un apoyo desde la oficina de comunicaciones, la que se encargará de hacer conocer el servicio que se va a ofrecer.

Además de las tareas informativas propias del Departamento de Comunicaciones, a éste también le corresponderá manejar la imagen corporativa, organizar los eventos, diseñar las acciones de lobby y protocolo y manejar el servicio al cliente de la organización.

Con todas estas acciones, la organización potenciará su trabajo y se proyectará socialmente, creando de esta manera los insumos corporativos que la harán conocer en su contexto.

He ahí la importancia de que toda organización deportiva cree un Departamento de Comunicaciones a su medida. Es decir, si tiene los recursos económicos para crearlo de acuerdo con todos sus componentes, deberá hacerlo. Sino es así, entonces podrá vincular practicantes de comunicación quienes inicialmente sentarán las bases de esa dependencia y les darán la mano a los dirigentes de la liga para que puedan realizar las labores de mercadeo, gestión y proyección que requiere dicha organización.

Diseño y gestión de proyectos

Aunque lo ideal es que toda liga deportiva tenga un jefe de mercadeo, de todas formas será necesario que cada uno de los integrantes de la estructura administrativa conozca los requerimientos básicos para el diseño y gestión de proyecto de acuerdo con las recomendaciones de las instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales.

Se sugiere capacitación permanente para todos los directivos y/o funcionarios de las ligas en temas como estructuración de planes de negocios, elaboración de proyectos en formato BPIN y Marco Lógico y en general elaboración de documentos que permitan su gestión en lo local, nacional e internacional, buscando los recursos para el buen funcionamiento de este tipo de organización.

Manuales de funciones y procedimientos

Aunque en los estatutos y en general en la documentación que presentan las ligas deportivas ante los entes oficiales para mantener su vigencia, figuran los manuales de funciones y procedimientos, lo cierto del caso es que estas entidades no trabajan con ellos.

Las conclusiones del estudio, indican que poca atención le prestan la mayoría de dirigentes deportivos de las ligas a este tipo de guías. Bien es sabido, que el funcionamiento eficiente y eficaz de cualquier ente, depende también de una acertada puesta en práctica de dichos manuales. En tal sentido, lo que se sugiere a los presidentes, gerentes o directores ejecutivos, es que le presten atención a este asunto y si es posible lo ubiquen como factor clave de éxito en la organización. De esta manera, sería absolutamente necesario hacerle el seguimiento a su cumplimiento, para lo cual se podrá ubicar como un indicador de eficiencia de la misma organización.

Remuneración para presidentes

Aunque los cargos directivos de las ligas deportivas del país, son ad hoc, de todas maneras, será necesario que desde ya se plantee la posibilidad de remunerar permanentemente a este tipo de directivos. Si existiera la posibilidad de reformar la ley del deporte para crear una presidencia ejecutiva en clubes, ligas y federaciones, se podría dar un salto cualitativo en el manejo y perspectiva de este tipo de organizaciones.

Todo lo anterior se plantea como recomendación del mismo estudio ya que es bien sabido que

normalmente los presidentes de las ligas, no disponen del tiempo para realizar las labores de gestión que implica orientar un ente de esta naturaleza.

Hace 15 años en el Departamento de Antioquia, el Instituto de Deportes regional, INDEPORTES, adoptó como política de periodo, pagar a los presidentes por la actividad que realizan en sus ligas. Sin embargo, órdenes superiores de carácter nacional frenaron la iniciativa y se acabó un programa que estaba formando directivos, potenciando la actividad de las ligas y mejorando el nivel de rendimiento deportivo de las mismas entidades.

Se requiere entonces que se inicie un proceso de gestión y lobby ante Coldeportes Nacional y si se quiere ante los entes legislativos para crear la figura de presidente ejecutivo o que al menos se busque la forma de que estos directivos empiecen a devengar por la labor que hoy en día realizan gratuitamente.

Relación con el Politécnico y otras universidades

Las ligas deportivas del departamento de Antioquia, deben iniciar o continuar en lo inmediato la relación con el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, en el campo de la formación deportiva y administrativa, y con otras universidades en comunicación organizacional y mercadeo.

En el primer caso, se requiere que desde ya, tanto los Directores ejecutivos como los integrantes de los comités ejecutivos, inicien o continúen estudios en dos direcciones: lo administrativo y lo deportivo. En lo primero, porque se requiere que todos los integrantes de la mesa directiva profundicen, desarrollen y amplíen sus conocimientos en los procesos administrativos y gerenciales, ya que de esa manera podrán realizar de una mejor forma su trabajo de dirección en la entidad. Por el otro lado, los mismos directivos, están en la obligación de conocer las bases reglamentarias, técnicas, tácticas y estratégicas del deporte que orientan, ya que de esta manera su autoridad no será solo administrativa sino que también se trasladará al campo propio de lo deportivo.

Las ligas deportivas del departamento, también tienen todas las posibilidades de buscar en las 30 Universidades que existen en la ciudad, practicantes en mercadeo, administración y

comunicación para que de esta manera potencien la actividad gerencial que realizan quienes están al frente de las mismas. Desde allí se pueden crear las áreas o departamentos de comunicación y mercadeo, que como ya se vio, son fundamentales para la actividad regular de este tipo de organizaciones.

Todos los estudiantes de estos centros formativos, requieren prácticas profesionales, las mismas que podrán realizar en las ligas deportivas y los clubes que están afiliados a ellas.

De igual manera, las mismas ligas, tienen las posibilidades en las universidades del departamento, de buscar practicantes para que las apoyen en disciplinas que son absolutamente necesarias para los deportistas como la nutrición, la psicología, la medicina deportiva, la fisioterapia y el trabajo social.

Será clave entonces, que presidentes y directores ejecutivos de las ligas gestionen desde ya las relaciones con las universidades ya que por esa vía, reducirán costos de funcionamiento, mejorarán sus servicios y se enrutarán por la vía del éxito que es lo que en última instancia buscan.

Centro Permanente de Asesoría y Acompañamiento (CEPA)

Las conclusiones y recomendaciones del estudio, dejan claro que muchas ligas viven en una orfandad absoluta. Si bien, Indeportes y Fedelián les dan la mano, también es claro que este tipo de instituciones regionales, no tienen en su misión como prioridad realizar actividades investigativas y académicas, como si lo puede hacer el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

De acuerdo con lo anterior, se propone crear en la Facultad de Educación Física, Recreación y Deporte del Politécnico, el CEPA (Centro Permanente de Asesoría y Acompañamiento a organizaciones deportivas de la ciudad, el departamento y el país).

Desde el CEPA, se asesorará a las organizaciones deportivas, en trabajo y elaboración de planes de desarrollo, proyectos, indicadores de gestión, montaje de oficinas de mercadeo y comunicaciones, y en general en la administración y gerencia de la liga, club o federación.

De igual manera se harán estudios de mercadeo, intervención y comunicación que les permita a las

mismas organizaciones mejorar y proyectar todas sus actividades.

El CEPA estará integrado por Docentes y practicantes de los programas de pregrado en Educación Física y Profesional en Deporte y los de Posgrado en Preparación Física para el Fútbol, Actividad Física y Recreación para el Adulto Mayor y Gerencia Integral con Énfasis en Deporte. De igual manera se vincularán estudiantes de otras facultades como Comunicación audiovisual, organización de eventos, contaduría, administración y sistemas.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Ley 181 de 1991. Coldeportes Nacional, Santa fe de Bogotá.
- [2] Foro Nacional del Deporte, Medellín 2007
- [3] Congreso Nacional de Administración y Gestión Deportiva y Recreativa Pereira, 2007-2009.
- [4] Varela, Marcela. La importancia de una buena gestión, Buenos Aires, 2006
- [5] Varela, Marcela. La importancia de una buena gestión, Buenos Aires, 2006.
- [6] Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración, Mc. Graw Hill, 2000.