

NECESIDADES DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA DE LAS  
LIGAS DEPORTIVAS DE ANTIOQUIA

GLORIA ISABEL CASTAÑO ESCOBAR  
isabelce19@hotmail.com

ANY DEISY COLORADO HERRERA  
deisycol05@hotmail.com

Monografía para optar al título de  
Especialista en Administración Deportiva

Asesor

JUAN CAMILO MONTOYA TÉLLEZ

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION DEPORTIVA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACION FISICA  
MEDELLIN  
2008

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	6
1. EL PROBLEMA	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
2. MARCO REFERENCIAL, NORMATIVO Y CONCEPTUAL	9
2.1 MARCO CONCEPTUAL	9
2.2 ASESORÍA Y CONSULTORÍA	9
2.2.1 Consultoría	9
2.2.2 Asesoría	14
2.3 MARCO NORMATIVO Y REFERENCIAL	14
2.4 LIGAS DEPORTIVAS	15
2.5 SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE	17
3. METODOLOGÍA	20
3.1 TIPO DE ESTUDIO	20
3.2 ANTECEDENTES	21
3.3 POBLACION Y MUESTRA	22
3.3.1 Población	22

3.3.2 Muestra	23
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	23
3.4.1 Fuentes primarias	23
3.4.2 Fuentes secundarias	24
3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	24
3.6 SECUENCIA DE ACCIONES INVESTIGATIVAS	25
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
4.1 ENCUESTA	26
4.1.1 Población encuestada	27
4.1.2 Tratamiento de la información	28
4.2 ENTREVISTA	37
4.2.1 Entrevista al Presidente de la Liga de Patinaje de Antioquia	37
4.2.2 Entrevista al Gerente de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia	42
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 CONCLUSIONES	53
5.2 RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFIA	56

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de Antioquia, es una entidad con más de 100 años de trabajo en el desarrollo de Antioquia y sus regiones limítrofes, como las costas Pacífica y Atlántica. Desde finales de los años sesentas cuenta con un Instituto de Educación Física, mismo que hoy ofrece programas de pregrado y postgrado. Uno de dichos programas es la especialización en Administración Deportiva, de la cual hay por lo menos 7 cohortes, que han venido nutriendo al sector con recurso humano calificado y haciendo aportes investigativos en las diferentes áreas de la gestión.

La Escuela de Gobierno y Políticas públicas y el instituto de Educación Física de la Universidad de Antioquia, han venido desarrollando una investigación que lleva por nombre "Identificación de las necesidades de asesoría y consultoría administrativa en el sector público en los Municipios de la región del Suroeste Antioqueño". Los asuntos tocados por esta investigación han sido motivo para iniciar este ejercicio investigativo de Asesoría y Consultoría en las ligas deportivas de Antioquia, ya que para las investigadoras es necesario abordar esta temática ante los indicios de alerta que invitan a estudiar este caso.

Es necesario precisar que el deporte en Antioquia se regula por las normas nacionales como la Constitución Política de Colombia, la ley del deporte; estas sirven de marco a las iniciativas públicas y privadas. Las Ligas deportivas son entidades de carácter privado, que tienen como asamblea a los clubes de su disciplina deportiva de la región. Su misión principal es fomentar el desarrollo y la práctica deportiva. Cuentan con el apoyo del estado, el cual facilita instalaciones deportivas, recursos frescos para proyectos y apoyo de recurso humano.

Este estudio se propone identificar específicamente cuales son las necesidades de asesoría y consultoría en el área administrativa de las ligas deportivas de Antioquia, a su vez establecer cuáles son las debilidades, cual es el nivel de formación de los actores administrativos, y cuál es la percepción de los mismos respecto a la necesidad de usar en su gestión consultores o asesores para el área administrativa.

Se optó por hacer un estudio de corte cualitativo y enfoque hermenéutico, acudiendo a las fuentes primarias y recogiendo de primera mano sus consideraciones alrededor del fenómeno, dando la oportunidad de expresar con sus propias palabras la dinámica administrativa.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Indagar en seis ligas deportivas de Antioquia durante el año 2007, cual es la necesidad de los servicios de consultoría y asesoría para el área administrativa.

Un supuesto es que la necesidad de asesoría y consultoría cobija a todas las ligas deportivas de Antioquia, a fin de mejorar su capacidad de trabajo en actividades relacionadas con el deporte y la recreación, así como su sostenibilidad como empresas.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Las ligas deportivas cumplen la función de fomentar, patrocinar y organizar la práctica del deporte y sus modalidades deportivas dentro de un ámbito territorial del departamento e impulsar programas de interés público y social. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte y la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995.

El tema de esta investigación fue motivado luego de indagar los productos académicos de la investigación sobre “Identificación de las necesidades de asesoría y consultoría administrativa en el sector público en los Municipios de la región del Suroeste Antioqueño” realizada por el grupo de investigación GRICAFDE del Instituto Universitario de Educación Física y la Escuela de Gobierno y políticas públicas de la Universidad de Antioquia, .Este tema se convierte en una oportunidad no sólo para la realización de un trabajo académico, sino también en una posibilidad de contribuir al desarrollo del sector.

El problema que se vive en las áreas administrativas de las ligas es que no se encuentran políticas claras de gestión. “Las encuestas muestran un gran distanciamiento en las relaciones entre los directivos y los demás miembros que integran la liga. Lo anterior se demostró por la no participación en la toma de decisiones y en la elaboración de planes de desarrollo. No hay planificación general por parte de los diferentes grupos”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARBOLEDA R. y otros. Relación entre la estructura administrativa y el rendimiento deportivo. (Trabajo de grado) 1997, Universidad de Antioquia, Medellín. p. 110.

“Una planeación táctica y estratégica implica la definición de políticas: financieras, de estímulos, de capacitación; en la mayoría de las instituciones no se encuentran unos lineamientos claros que guíen la gestión administrativa”<sup>2</sup>.

Esta investigación brindara beneficios a las Ligas deportivas y a los entes relacionados con el deporte, pues mostrará cual es el estado actual del uso de la herramienta de consultoría y asesoría en el desarrollo de las ligas deportivas, y de otro lado mostrará lo importante de estructurar el desarrollo de estas instituciones con un modelo empresarial apoyado por una consultoría y asesoría experta.

Se propone cambiar el punto de vista imperante en el medio, que no da cabida a autoridades del área empresarial. Hacer más conscientes a directivos y administradores en el manejo y gestión de las ligas.

Es importante el desarrollo de esta investigación pues contribuye a enriquecer el escenario de la discusión administrativa, y se harán aportes alrededor de la temática de la asesoría y consultoría, que son poco abordadas actualmente.

Esta investigación permite ampliar la base de conocimientos que pueden ser usados en la docencia de la especialización, puesto que es una de las temáticas tratadas, y en este caso enriquece con ejemplos y análisis el valor del área de consultoría y asesoría.

Este material sirve para estudiar las dinámicas administrativas de las organizaciones deportivas de carácter privado y ser material de soporte para otras labores investigativas, como las que realiza el grupo de investigación GRICAFDE.

### **1.3 OBJETIVOS**

1.3.1 Objetivo General. Identificar las necesidades de asesoría y consultoría en aspectos administrativos de seis ligas deportivas de Antioquia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción que tienen los dirigentes de las ligas deportivas de Antioquia acerca de la necesidad de asesoría y consultoría.
- Identificar los niveles de formación del personal administrativo de las diferentes ligas Deportivas de Antioquia
- Detectar los puntos débiles administrativos que obstaculizan el alcance de los resultados de los diferentes frentes de trabajo de las ligas deportivas.

---

<sup>2</sup> Ibid. p. 111

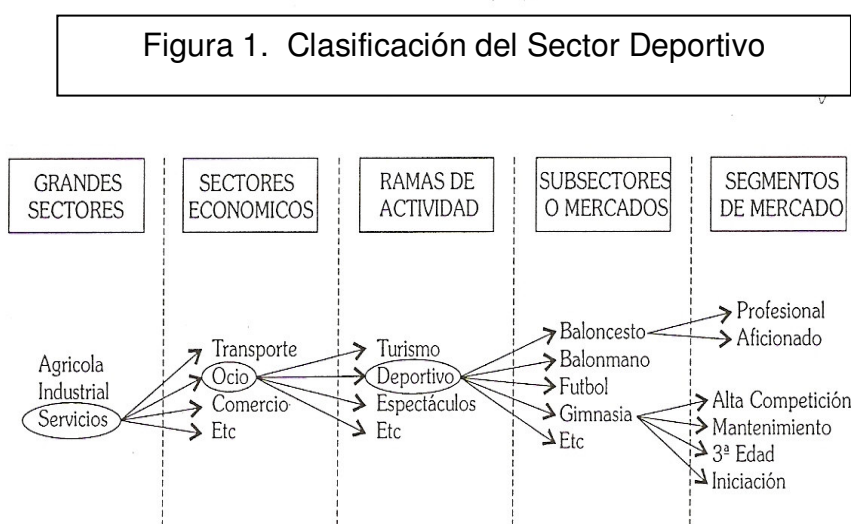
## 2. MARCO REFERENCIAL, NORMATIVO Y CONCEPTUAL

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2 ASESORIA Y CONSULTORIA

2.2.1 Consultoría. Antes de desarrollar los conceptos de consultoría y asesoría, veamos una consideración de la estructura de las empresas e instituciones, que sirve de punto de vista para el desarrollo de la propuesta:

Un primer asunto que se debe abordar para comprender el negocio deportivo, es ubicarlo en algún sector de la producción; como vemos en la figura 1, el deporte se ubica en el gran sector de los servicios, y específicamente en el sector del ocio, siendo una de las diferentes ramas. Este a su vez se subdivide en diferentes mercados o subsectores, y por último se materializa de acuerdo a los diferentes segmentos del mercado.



3

<sup>3</sup> Sacristán, C. y otros. Gestión y dirección de empresas deportivas: Teoría y práctica. Gymnos, Barcelona: s.f.p.79

Veamos ahora algunos conceptos: “Dirección y gestión de la empresa. c). Dirigir es la función de los altos directivos, gestionar la de los mandos intermedios. Suele añadirse un tercer escalón: ejecutar que corresponde a los técnico o empleados”<sup>4</sup>

Los servicios de consultaría abarcan un amplio abanico de actividades, que van desde llevar a cabo estudios de mercado hasta trabajar en el diseño de las instalaciones. Los consultores están normalmente especializados en alguna área y énfasis en todas aquellas áreas que necesitan ser asesoradas; pero esta función no se puede realizar con la experiencia adquirida dentro de la organización. Algunas veces, la experiencia interna existe, pero el punto de vista de alguien ajeno a la organización es necesario para aportar una perspectiva diferente. La mayoría de los consultores desarrollan procedimientos a través de los años que les permite generalizar principios, ver el problema de su entorno y decidir la perspectiva apropiada para cada momento. Una investigación inicial es necesaria para el consultor, con la intención de entender las circunstancias del cliente en comparación con otras operaciones y determinar qué soluciones pueden ser más efectivas.

Los consultores consiguen nuevos clientes en base a los antecedentes de las operaciones con éxito. Algunas veces, firmas establecidas que han logrado una buena reputación basándose en la creatividad e inventiva, empiezan a ser un poco más conservadoras debido al riesgo de fracaso, por consiguiente, no quieren perder su reputación. Estos consultores dejan de ofrecer, con mucha frecuencia, una asesoría efectiva. Frecuentemente el fracaso de un negocio puede ser provocado por un estudio pobre del consultor.

“Los años de experiencia de un consultor no se traducen automáticamente en éxito. El ingrediente principal es un entendimiento de los principios fundamentales de un deporte, de tal manera que al hacer una gestión que pretende ser exitosa, cuente con los conocimientos suficientes para dar estructurar una estrategia correcta. Las dimensiones y aspectos que debe conocer el consultor se encuentran representados en la Figura 2.

Este entendimiento puede ser el resultado de la educación la experiencia o la intuición. El éxito requiere una mezcla de estos tres elementos y un mecanismo para establecer una reputación. La reputación es el elemento más crítico porque es la puerta de entrada a una carrera llena de éxitos. Otra vía de entrada es un puesto de subalterno en una firma consultora ya establecida.

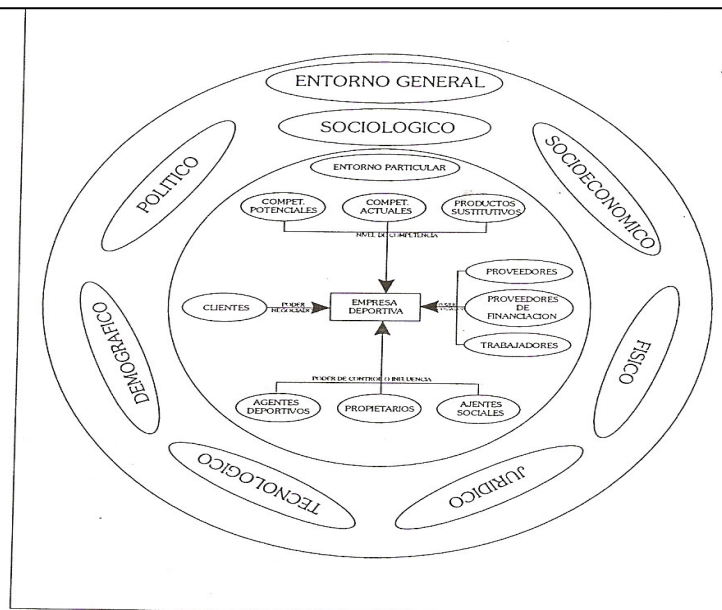
Las relaciones con el cliente son importantes, especialmente entender la clase de información que precisa. El dinero gastado por los clientes no está directamente relacionado con la calidad de asesoría o experiencia que se aplica a un problema en concreto.

---

<sup>4</sup> Ibíd. Em. p.44.



Figura 2. Factores o fuerzas del análisis externo de la empresa deportiva



5

La selección del consultor apropiado es, pues, de extrema importancia. Para ello un número determinado de consultores debe ser entrevistado con un riguroso proceso de preguntas, el cual se usará para determinar si el consultor elegido puede dar el tipo de servicios que se requieren.

Las recomendaciones de los consultores deben ser examinadas. Una operación completa se realiza a partir del informe del consultor, y esta operación es buena si la operación que proporciona es precisa. Millones de dólares pueden depender de la asesoría de estas personas. Las ideas deben ser examinadas con pruebas de campo (por alguien independiente que facilite la objetividad del resultado), para ayudar a predecir las posibilidades de éxito.

Es muy desafortunado cuando la asesoría de un grupo de consultores es la causa del fracaso de muchos negocios, resultando en una nueva dimensión del área de la consultoría: responsabilidades. La pregunta sobre si los consultores son responsables de las pérdidas financieras de algunos de sus clientes se decide por el sistema judicial y puede requerir el uso de la legislación vigente.

La razón principal de muchos fracasos es que los consultores basan sus decisiones, con mucha frecuencia, en una sola circunstancia o modelo de éxito, el cual no se puede generalizar. Puede ser muy difícil obtener información objetiva

<sup>5</sup> Sacristán, C. y otros. Gestión y dirección de empresas deportivas: Teoría y práctica. Gymnos, Barcelona: s.f.p.71.

sobre el margen de éxito de los consultores, se encarga un proyecto a más de un consultor, las opiniones que se presenten serán muy divergentes (la consultoría es más un arte que una ciencia, pues se deben aplicar la intuición y procesos prácticos). Es necesario un punto de vista más científico y empírico, y se está llevando a cabo en la actualidad por muchas firmas consultoras con éxito. Un enfoque basado en la contingencia tiene que ser desarrollado por estas firmas, el cual proporcionará una asesoría apropiada para una situación específica.

Otra cuestión muy importante es si los honorarios del consultor deben estar determinados por el éxito de la operación. La mejor respuesta es no; pero todos aquellos profesionales que quieran entrar en el campo de la consultoría pueden utilizar esta técnica como una puerta de entrada a esta profesión. Cualquier persona interesada en llegar a ser un consultor en gestión deportiva debe tener experiencia en una especialidad como marketing de servicios, elaboración de estudios de factibilidad o planificación de negocios. Para cubrir las necesidades básicas de un consultor, este debe contar con conocimientos a profundidad en el área, lo cual le servirá de motor para brindar asesoría ante diferentes eventualidades, y a su vez, le dará la confianza suficiente para hacer recomendaciones pertinentes a sus clientes.

Una incorporación positiva de los principios apropiados ayuda a incrementar los beneficios y asegura el éxito en periodos económicos difíciles. Es muy común para un consultor usar simples experimentos y errores para resolver los problemas de una empresa de deportes deficitarias. También es posible que un empresario que haya tenido éxito en algún tipo de industria, invierta en una empresa dedicada al deporte y aplique los mismos principios a la gestión que llevaron al éxito a su primera industria, lo cual resulta en la mayoría de los casos a un fracaso.

El denominador común a estas instituciones es una falta de conocimiento de las teorías de los negocios, que se aplican a la gestión del deporte, y a la incapacidad de aplicar estos principios de una forma científica para resolver los problemas

**Éxito:** Las empresas de deporte no responden bien a los procesos tradicionales de la oferta y la demanda, o al concepto tradicional del deporte de ganar o perder. El éxito requiere un extenso conocimiento del deporte como un área con diversos contenidos y también un conocimiento de cada deporte en particular. Por ejemplo, las técnicas de la gestión en una instalación difieren según las audiencias y los deportes que se ofrecen. Un buen manager debe ser sensible a estas necesidades, y proveer de servicios diferentes de acuerdo con el tipo de audiencia.

**Paciencia:** Los consultores y empresarios con éxito aprenden de sus errores y utilizan con frecuencia estas experiencias para cambiar. **Riesgo:** La actividad de una consultoría representa un riesgo pasivo (asesorar), mientras que la actividad empresarial representa un riesgo activo (inversión).

Lo más importante para reducir el riesgo es un conocimiento de porque ciertos sistemas funcionan en ciertas circunstancias y de cómo se pueden crear situaciones favorables para cuando estos cambios ocurren.

Consultoría: Los servicios de consultoría abarcan un amplio abanico de actividades, que van desde llevar a cabo estudios de mercado, hasta trabajar en el diseño de las instalaciones. Los consultores están normalmente especializados en una sola área y hacen énfasis en todas aquellas áreas que necesitan ser asesoradas.

Las recomendaciones de los consultores deben ser examinadas. Una operación completa se realiza a partir del informe del consultor y esta operación es buena, si la información que proporciona es precisa.”<sup>6</sup>

### **Consultoría y actividad empresarial**

Siguiendo a Cruzi, Duran y Buenoe (1992), podemos definir a la empresa como “una unidad económica que a través de una organización, combina distintos factores humanos, materiales y financieros, en unas cantidades determinadas, para la producción de bienes y servicios con el ánimo de alcanzar unos fines determinados. Los requisitos para hablar de una empresa son los siguientes: Unidad económica, existencia de una organización, Características de la empresa: unidad de producción, de decisión, financiera, organización y comunidad de interés. Combinación de factores humanos, materiales y financieros, producción de bienes y servicios, alcanzar un bien determinado”<sup>7</sup>

“Gestión deportiva: Las personas que dirigen las entidades deportivas deben asumir el rol del gerente, tomar su institución por pequeña que sea como una organización que requiere ser administrada y cumplir con una 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.”<sup>8</sup>

La consultoría y la actividad empresarial son dos oportunidades de carrera dentro de la gestión deportiva, y ambas requieren un conocimiento sobre los principios básicos de los negocios. Una incorporación positiva de los principios apropiados ayuda a incrementar los beneficios y asegura el éxito en periodos económicos difíciles.

---

<sup>6</sup> PARKS, J. y ZANGER, B. Gestión deportiva. Martínez Roca. Barcelona: 1993, p.143.

<sup>7</sup> SACRISTÁN, C. y otros. Gestión y dirección de empresas deportivas: teoría y práctica. Gymnos. Barcelona: s.f. p. 19.

<sup>8</sup> ARBOLEDA R. y otros. Relación entre la estructura administrativa y el rendimiento deportivo. (Trabajo de Grado). Universidad de Antioquia. Medellín: 1997.

Cambiar una operación inefectiva o desarrollar una nueva es más difícil que gestionar un negocio que tenga beneficios.

La diferencia ésta en conocer qué principios hay que aplicar.

Consultoría: Proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, busca aportar al logro de los objetivos organizacionales, implementando herramientas diagnósticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas gerenciales e induzcan situaciones de cambio.

2.2.2 Asesoría: Proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, donde el asesor induce al cliente a una participación activa en el diagnóstico e intervención, generando valor agregado al cliente, aprendizaje de la organización sobre sus problemas y soluciones. El asesor es un facilitador de proceso.

### **2.3 MARCO NORMATIVO Y REFERENCIAL**

La Asamblea General de las Naciones Unidas declara en 1.980 que después de la nutrición, la salud, la educación, la vivienda, el trabajo y la seguridad social, “la recreación debe considerarse como una necesidad básica y fundamental para el desarrollo de la persona” y para la prestación de estos servicios, se requiere de personal calificado.

La normatividad vigente reafirma que las prácticas recreativas, lúdicas, de ocio y tiempo libre ya no representan un asunto de privilegios para ciertos grupos en la sociedad nuestra, ahora se reconocen como un derecho de todos. Junto con la educación física y el deporte, la recreación es una estrategia de pedagogía social para formar seres integrales aptos para la convivencia y dispuestos a participar en el desarrollo del País. Para que la mayoría de la población participe de estos beneficios, se debe disponer de suficiente recurso humano calificado en el sector, a ello apunta el sistema de capacitación, a contribuir a la formación de los administradores, líderes comunitarios, investigadores y educadores en este campo, entendiendo su labor como la animación sociocultural orientada hacia el desarrollo humano. “La animación socio-cultural es el conjunto de prácticas sociales que tienen como finalidad estimular la iniciativa y la participación de las comunidades en el proceso de su propio desarrollo y en la dinámica global de la vida socio-política en que están integrados”, se afirma en documento de UNESCO, citado por Ander Egg.

La Ley 181 de 1.995 en el Artículo 4º de los principios establece: “El Deporte, la recreación y el tiempo libre, son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo y constituyen gasto público social.”

La Constitución Política de Colombia de 1991 dio al deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre un status social significativo

y lo convirtió en parte de los derechos sociales de los colombianos. Nueve años después, a través del acto legislativo 002 de Agosto de 2000, lo precisó en términos de identificarlo como parte del gasto público social, además de ubicarlo en función del desarrollo integral del individuo, del mejoramiento de la calidad de vida y de la salud y como parte del sistema educativo.

## **2.4 LIGAS DEPORTIVAS**

El deporte, entendido como "cualquier forma de actividad física que, a través de participación organizada o no, tiene por objeto la expresión o mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles", ha ido adquiriendo mayor auge en nuestro medio que ha conducido a una mejora y a una extensión de su práctica.

El deporte, además de velar por la salud física y mental de quienes lo practican, crea hábitos favorecedores de la inserción social, canaliza el uso del tiempo de ocio y fomenta la solidaridad mediante su práctica en grupo o en equipo.

Según el decreto ley 1228 de 1995; que revisa la legislación deportiva de Colombia en el capítulo II, Artículo 7, se define las ligas deportivas como "son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento o del distrito capital, según el caso, impulsarán programas de interés público y social".

La administración deportiva va más allá de la ejecución de presupuestos o simplemente con la consecución de objetivos netamente deportivos. Las organizaciones deportivas, a falta de administradores deportivos, no están divididas en áreas funcionales y por tal razón tienden a confundirse las funciones de sus miembros pues los dirigentes, sin formación administrativa deportiva, ignoran que existen procesos administrativos que nada tienen que ver con los deportivos y así mismo una persona que no esté capacitada en administración no podrá realizarlos con efectividad. En Colombia se ha sesgado su manejo exclusivamente al educador físico o al político, sin dejar de lado otras profesiones que creen tener mayor pertinencia para dirigir estas organizaciones, excluyendo los administradores deportivos. Sánchez y Santamaría (2005). Agrega que no podrá existir más de una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial (nivel departamental)

El Artículo 5 de la Ley 181 de 1995, contempla la recreación como "un proceso de acción participativo y dinámico, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y

social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento”.

Los planes y programas de las Ligas deportivas hacen parte del plan nacional del deporte, la recreación y la educación física en los términos de la Ley 181 de 1995 y están sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado.

Las ligas deportivas y las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital, podrán afiliarse a la Federación Nacional del Deporte asociado en cada una de sus disciplinas deportivas correspondientes (Artículo 9 del decreto 1228 de 1995).

Caractericemos ahora a las ligas, homologándolas con las empresas deportivas:

“Según la propiedad y forma jurídica. Empresa colectiva: aquellas cuyos propietarios o miembros son dos o más personas, adoptan una personalidad jurídica propia, dentro de nuestro ámbito existen las siguientes: Asociaciones deportivas, (según la ley estatal de deportes), clubes deportivos elementales, clubes deportivos básicos, sociedades anónimas deportivas, agrupaciones de clubes de animo estatal, entes de promoción deportiva de animo estatal, ligas profesionales, federaciones deportivas”

“Según la naturaleza de la dirección y gestión. Dirección y gestión privada: la dirección de la actividad empresarial es decidida y ejecutada por empresas privadas”

“Según la periodicidad de la actividad: Empresas de actividad continuada, son empresas que ofrecen un servicio continuado, durante todo el ejercicio económico”

“Según la duración: Empresa duración indefinida: Aquellas que no tienen fijado un plazo para su extinción. Es el caso más habitual”.

“Según la localización geográfica de sus mercados: empresas locales nacionales e internacionales. Según la localización de sus establecimientos: empresas nacionales y multinacionales.

Empresas deportivas más frecuentes

- Entidades públicas
- Entidades deportivas
- Entidades mercantiles

Entidades deportivas: comités olímpicos federaciones deportivas, ligas profesionales, sociedades anónimas deportivas y clubes deportivos.

Si en un primer momento no se puede en el asociacionismo deportivo una actividad económico-empresarial, hoy en día debemos constatarlo como tal en aquellas entidades de mayor importancia económica (comités olímpicos, federaciones, ligas profesionales, sociedades anónimas deportivas y clubes deportivos de competición profesional, e incluso en determinadas competiciones de aficionados.)

- Características más destacables de estas entidades: hacen referencia a las personas o clientes a los que prestan el servicio, que pueden ser internos a la propia organización o externos:

- Clientes internos serían los propios asociados de la entidad a los cuales van a presentar el servicios. Sería el caso de los socios de los clubes o de los deportistas federados en las federaciones.

- Clientes externos, que serían a los que no pertenecientes a la entidad y que generalmente reciben servicios como espectadores de las diferentes competiciones deportivas. Sería el caso de las personas que pagan por la entrada por ver un partido de tenis".<sup>9</sup>

## **2.5 SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE**

El artículo N° 51 de la Ley 181 enero 18, 1995 dice que "Los niveles jerárquicos de los organismos del Sistema Nacional del Deporte son los siguientes:

- Nivel nacional: Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES, Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales.

- Nivel departamental: Entes deportivos departamentales, Ligas deportivas Departamentales y Clubes Deportivos.

- Nivel municipal: Entes deportivos municipales o distritales. Clubes deportivos y Comités Deportivos."

COLDEPORTES, Instituto colombiano del deporte, es el máximo organismo planificador, rector y coordinador del sistema nacional del deporte y del deporte formativo y comunitario. Esta entidad ha dado algunos pasos significativos, por ejemplo al propiciar e impulsar bajo su dirección, la formulación de planes de carácter nacional tales como el plan nacional de la recreación, el plan nacional del deporte universitario, documentos bases para la formulación del plan nacional de la educación física, o del plan nacional del deporte, así como los numerosos

---

<sup>9</sup> Sacristán, C. y otros. Gestión y dirección de empresas deportivas: Teoría y práctica. Gymnos, Barcelona: s.f.p.31.

planes sectoriales del ámbito territorial, que ahora a través de éste proceso se pretenden armonizar dentro de una política nacional, que los articule y les facilite a los distintos actores del sector, no sólo la redefinición de sus misiones y de sus compromisos, sino la probabilidad de identificar objetivos y estrategias que viabilicen desde una estructura múltiple, racional y articulada, la posibilidad del desarrollo social desde el ámbito del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre. De igual manera en el ámbito Departamental INDEPORTES Antioquia ha planteado y realizado un modelo de trabajo para ser aplicado en el campo del deporte Antioqueño, con el objetivo de mejorarlo en su organización y por ende buscar acrecentar los resultados deportivos del Departamento.

INDEPORTES Antioquia es un instituto descentralizado del orden Departamental que fundamenta su accionar con base en lo establecido en la Ley 181 de 1995 y en la Ordenanza 8E de 1996, normatividad en la cual se le señala como una de las funciones primordiales la de asesorar en deporte, educación física y recreación a las Entidades y Organizaciones deportivas del Departamento.

En el caso del Departamento de Antioquia, su Instituto Departamental de Deporte, ha creado un esquema de clasificación y apoyo a las Ligas Deportivas. En este sistema cada liga deportiva debe mostrar productos en el área administrativa, técnica y directiva, además de resultados deportivos dentro del esquema de competencias internacionales. De acuerdo a las puntuaciones obtenidas, las ligas se clasifican en A, B o C, y de acuerdo a esto, se les brinda apoyo económico representado en entrenadores, recursos para competencias y preparación de deportistas, y recursos para la formación de nuevos deportistas.

Otra característica de las ligas deportivas de Antioquia es la existencia de una entidad privada sin ánimo de lucro a la cual se pueden asociar libremente, y que les sirve de forma de agremiación para fortalecer sus procesos institucionales. Dentro de esta investigación, esta entidad llamada FEDELIAN, será mencionada en varias ocasiones, pues tanto las ligas como las entidades públicas, la utilizan para mediar asuntos de interés mutuo.

El cuadro siguiente muestra las diferentes ligas deportivas de Antioquia.

<b>LIGAS DEPORTIVAS ANTIOQUIA</b>		
Actividades Subacuáticas	Ciclismo	Fútbol de salón
Ajedrez	Ecuestre	Gimnasia
Arquería	Automovilismo	Billar
Atletismo	Bolos	Lidefiant
Balón Mano	Esquí	Esquí náutico
Baloncesto	Canotaje	Esgrima



Beisbol	Esgrima	Físicoculturismo
Boxeo	Karate do	Levantamiento de pesas
Polo	Hapkido	Judo
Rugby	Softbol	Squash
Taekwondo	Tejo	Tenis de campo
Tenis de mesa	Tiro	Triatlón
Voleibol	Motociclismo	Lucha
Wu shu	Fútbol	

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de corte cualitativo, especialmente con apoyo en la hermenéutica, pues se tiene la pretensión de entender lo que dicen los directivos y administrativos de las seis Ligas Deportivas de Antioquia, más allá de lo que sus respuestas sobre consultoría y gestión, manifiestan. La pretensión y de ahí la decisión de hacer uso de esta configuración metódica, es interpretar las palabras y manifestaciones de los actores de la gestión, indicios que ayuden a comprender mejor el problema de cómo mejorar en las gestiones de estas instituciones deportivas.

Esta investigación tiene interés en datos cualitativos que arrojen encuestas y entrevistas, con el propósito de conocer la manera de gestionar el área administrativa de las ligas deportivas y esto ayudará a comprender como lograr fortalecer las realizaciones de sus instituciones.

Su alcance es de tipo exploratorio, ya que se examina “un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”, especialmente con la perspectiva hermenéutica, y del cual se tiene muy poca información.<sup>10</sup>

Algunas características de la hermenéutica sirven de razón para escoger este método, de una parte tiene como principio interpretar, y desde nuestra perspectiva los diferentes administradores y directivos de las Ligas deportivas de Antioquia entregarán información que dé una buena impresión de sus instituciones y de sí mismos, pero es muy probable que entre las líneas, y consideraciones hechas por ellos al desarrollar sus respuestas, sea posible encontrar expresiones que orienten a comprender cuál es la necesidad de las opciones de consultoría y asesoría, específicamente en qué áreas. Entonces será necesario un ejercicio interpretativo a partir de la experiencia de las investigadoras y la posibilidad de interpretar y explicar lo dicho a través de las expresiones de las fuentes primarias, centrando el interés en la comprensión de las dimensiones íntimas del fenómeno.

---

<sup>10</sup> VON WRIGHT, G. Dos tradiciones en la producción de conocimiento científico. (Adaptación). Universidad de Antioquia, Medellín: 2007. p. 5.

Como esta investigación no se extiende a través del tiempo sino que es puntual se determina como una investigación vertical (transversal). De acuerdo con los tipos de observación, en cuanto a los medios utilizados, es documental (revisión bibliográfica, libros, documentos, revistas, tesis y monografías precedentes, Internet) y de campo (porque la investigación se hace en el terreno de los acontecimientos). Por el grado de participación del investigador se considera participativa (en forma interna a través de la formación académica y en forma externa, como recopilador analítico, crítico o propositivo de la información).

Según el número de observadores es colectiva o en equipo (se recopila la información de diferentes profesionales docentes e investigadores y líderes deportivos). Por último, este estudio es interdisciplinario u holístico por tener en cuenta la perspectiva de diferentes áreas o disciplinas como lo son el deporte y la administración.

Método: Cualitativo

Enfoque: Hermenéutico

Población: 41 Ligas deportivas de Antioquia.

Muestra: Seis ligas

Liga tipo A	Tenis de campo	Natación
Liga tipo B	Fútbol	Patinaje
Liga tipo C	Taekwondo	Lucha

### **3.2 ANTECEDENTES**

En algunas ocasiones se escucha en los medios de comunicación locales y en los pasillos de las Ligas deportivas, comentarios que son quejas y denuncias de malos manejos administrativos. En otras ocasiones, se escucha a los deportistas y a los usuarios de los programas formativos, quejas respecto a los proyectos de desarrollo deportivo y los cursos de formación, pero especialmente se refieren a la no atención de sus reclamos por parte de las administraciones de las ligas.

Este tipo de hechos provocan interés al momento de estudiar posibles temáticas investigativas que apoyen el desarrollo de las ligas deportivas. En la búsqueda de antecedentes sobre estudios similares al presente, se hizo una consulta al experto

Juan Francisco Gutiérrez, y de dicha consulta se obtuvieron orientaciones para abordar el proceso de recolección de datos y la comprensión del fenómeno.<sup>11</sup>

Este proyecto se genera con motivo de una labor investigativa que venía desarrollando Juan Francisco Gutiérrez, profesor del Instituto Universitario de Educación Física con la escuela de Gobierno y políticas públicas de la Universidad de Antioquia, “Identificación de las necesidades de asesoría y consultoría administrativa en el sector público en los Municipios de la región del Suroeste Antioqueño”. En dicha labor el profesor Gutiérrez, quien obró como primer asesor de este proyecto, invitó a estudiar el tópico de la relación de las consultorías y asesorías en el buen desarrollo administrativo de las ligas deportivas de Antioquia. Ya, el profesor Gutiérrez había realizado una investigación de grado de la especialización de administración deportiva de la Universidad de Antioquia, en la cual estudiaron la relación entre la estructura administrativa y el rendimiento deportivo. En este estudio hay algunas consideraciones que tocan el tema del peso de la administración de las Ligas en los buenos resultados deportivos de ellas.

De otra parte las investigadoras en su experiencia profesional han sido testigas en el lugar de los hechos, es decir, han trabajado con las Ligas deportivas y han vivido como las deficiencias administrativas hacen que los productos que se brindan a los usuarios no son sostenibles, ni de buena calidad, y que se desperdician oportunidades y recursos para hacer una gestión más productiva.

Entonces se considera que es necesario investigar el tema de la consultoría y la asesoría, pues es un campo no estudiado y usado en las Ligas deportivas.

Las investigadoras son estudiantes de la especialización de Administración deportiva del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia, una de ellas es experta en asuntos de nado sincronizado, y la otra en asuntos del fitness.

### **3.3 POBLACION Y MUESTRA**

3.3.1 Población. Las ligas deportivas del departamento de Antioquia son la población objetivo. Actualmente el deporte asociado antioqueño cuenta con 41 ligas deportivas las cuales están discriminadas administrativamente para efectos de entrega de recursos según INDEPORTES Antioquia por los resultados técnico-deportivos.

---

<sup>11</sup> GUTIERREZ, Juan Francisco. Profesor titular Instituto Universidad de Antioquia, Coordinador grupo investigación GRICAFDE.

Es una población con diferentes tipos de profesionales, formados en diferentes tipos de disciplinas del conocimiento, como entrenadores, administrativos.

Es una población dinámica, porque debe responder eficientemente la demanda de la comunidad; progresiva, es decir, quien ingresa al sistema, entra en un proceso que le permite la nivelación de sus conocimientos en una escala que va desde el nivel de iniciación hasta la especialidad según el área de énfasis; y es una población específica, por el tratamiento especializado de cada una de las áreas que atiende.

3.3.2 Muestra. En concordancia con el criterio anterior y teniendo en cuenta como consideración la clasificación de ligas realizada por INDEPORTES Antioquia en el año 2004 – 2005, retomamos dos ligas por cada tipo (categoría A, B, C).

Liga tipo A:	Tenis de campo	Natación
Liga tipo B:	Fútbol	Patinaje
Liga tipo C:	Taekwondo	Lucha

La escogencia de dicha muestra se hace a conveniencia, por efectos temporales, de costos, y especialmente por disponibilidad y cercanía institucional para el acceso a la información.

## **3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### 3.4.1 Fuentes Primarias

- Legislación
- Entrevistas

Encuestas a presidentes y directores ejecutivos de las ligas deportivas de Antioquia.

3.4.2 Fuentes Secundarias. Para este apartado de la investigación se requirió información suministrada por las ligas, textos que abordan el tema de las ligas, información en Internet, textos especializados en la consultoría y asesoría, información obtenida en bibliotecas de la ciudad, información suministrada por INDEPORTES Antioquia.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Se acude a instrumentos cualitativos. Se diligencia una encuesta a los presidentes y gerentes de cada liga deportiva, en el caso de la no existencia específica del rol del gerente, se aplicó a quienes asumen roles similares en la institución. Luego de procesar los datos arrojados por las encuestas se hacen dos entrevistas, una a un presidente y otra a un gerente, la elección de los mismos se hace tomando en cuenta las expresiones brindadas en los cuestionarios, es decir que la manera en que dan a conocer su institución muestran una mejor capacidad en el uso del lenguaje para explicar los fenómenos administrativos de las entidades. Haciendo esta selección se procura recoger de forma muy rica, a través de entrevista, mayores precisiones sobre el asunto en estudio. Se esperaban 12 encuestas pero el Presidente de Tenis de Campo y la Presidenta de la Liga de Lucha no fue posible. Las entrevistas se aplicaron al Presidente de la liga de patinaje y al gerente de Tenis de campo.

Se opta por la encuesta como método de recolección de información ya que es una forma directa y simple de conocer la realidad a través de la percepción de la misma población. Posterior a la encuesta se hace un análisis hermenéutico y se sacan conclusiones que correspondan a los datos recolectados. La interpretación debe permitir leer en los textos de los encuestados, otros “decires” que no se manifiestan explícitamente en los textos de las respuestas y que deben revelar motivaciones, deseos, necesidad de ser mejores en su desempeño, lo cual está ligado a procesos como contar con apoyo profesional en áreas que lo requieren, misión y razón de ser de las consultorías y asesorías.

La encuesta es entregada directamente por los investigadores y se da tiempo para que la diligencien, y luego pasar a recoger. De acuerdo con la forma de presentación las preguntas son abiertas, de tal manera que los encuestados tengan la libertad de expresarse, y propiciando la expresión a través de la cual lograr recoger indicios que ayuden a develar lo que no se dice explícito en la palabra.

Se opta por la entrevista con las fuentes que se identifican como más capaces de expresar en la palabra las comprensiones sobre el fenómeno de la gestión deportiva. Se espera que la entrevista permita ahondar en aspectos que las encuestas hechas a todos, insinuaron, y que se supone afecta a las ligas deportivas por igual.

### **3.6 SECUENCIA DE ACCIONES INVESTIGATIVAS**

La primera tarea realizada por el grupo de investigación fue conocer el producto investigativo que venía desarrollando la Escuela de Gobierno y Políticas públicas de la Universidad de Antioquia, que lleva por nombre “Identificación de las necesidades de asesoría y consultoría administrativa en el sector público en los Municipios de la región del Suroeste Antioqueño”, pues de allí tiene origen esta investigación, luego se hizo una consulta sobre lo que se conoce por asesoría y consultoría en el ámbito de las Ligas deportivas, haciendo una analogía con las empresas de servicios, luego se decidió aplicar una encuesta a los Presidentes de las Ligas deportivas y a la persona que asume el rol gerencial en las mismas, en este caso esos roles los cumplían gerentes, directores ejecutivos, secretarías. Se hizo un tratamiento a la información utilizando la técnica de análisis de contenido, identificando las unidades de análisis y haciendo interpretación de dichas unidades, dándoles un ordenamiento de acuerdo al tipo de asunto al que se referían. Con los datos obtenidos se decidió aplicar entrevistas a dos actores del proceso, uno de cada rol, y con ello profundizar en aspectos significativos identificados en el tratamiento a las expresiones hechas en los cuestionarios. Se escogieron los actores que en las encuestas presentaron una información más rica en detalles, y se aplicaron las entrevistas. Luego se hizo transcripción de las entrevistas, interpretación de las mismas y se tomaron las citas que por su contenido expresan un sentido de significado y que le daban una configuración especial a la búsqueda en que se encontraba embarcado el grupo de investigadoras, afirmaciones que daban a entender otros sentidos a lo que la palabra manifiesta de primera vez, y que insinúan otras consideraciones sobre el fenómeno en estudio. Con esto, se procedió a realizar el informe de investigación, con las conclusiones correspondientes.

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se organizan los datos recolectados tanto en la encuesta como en las entrevistas, de tal manera que al procesarlos hermenéuticamente se obtengan conclusiones y recomendaciones dirigidas a esclarecer la investigación.

Se encuestan entonces 10 personas, entre presidentes y directores ejecutivos de la muestra de las ligas deportivas de Antioquia, y se entrevistan al director ejecutivo de la liga de tenis de campo, Héctor Alonso Monroy Escudero, y el Presidente de la liga de patinaje, doctor Felipe Marino Isaza. Las entrevistas se hacen personalmente en las respectivas oficinas de los directivos, con grabación. Se trata la información y se hace un análisis cualitativo de dicha herramienta.

### **4.1 ENCUESTA**

Se construyó una encuesta que permitiera recoger expresiones de los directivos y gerentes de las Ligas Deportivas de Antioquia, que precisaran su comprensión del fenómeno administrativo, su comprensión sobre la consultoría, asesoría, las áreas donde encuentran fortalezas y debilidades en la gestión, las áreas en que consideran requieren apoyo y en cuales reciben ya. Las preguntas se hicieron abiertas para recoger expresiones amplias de parte de las fuentes primarias, con la esperanza de encontrar en dichas manifestaciones, explicaciones que ayuden a comprender como entienden las necesidades de asesoría y consultoría.

Estas son las preguntas de la encuesta:

1. ¿Cómo está constituida la Liga administrativamente?
2. ¿En cuales de estas áreas administrativas necesita asesoría la Liga Deportiva? Explique por qué en cada caso.
3. ¿Actualmente, en qué áreas administrativas cuenta la Liga Deportiva con asesoría?. En caso de que hubiere, ¿explique cuáles son los motivos para tomar la decisión de contar con el asesor?
4. Consultoría: Proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, busca aportar al logro de los objetivos organizacionales, implementando herramientas diagnosticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas gerenciales e induzcan situaciones de cambio.



Asesoría: Proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, donde el asesor induce al cliente a una participación activa en el diagnóstico e intervención, generando valor agregado al cliente, aprendizaje de la organización sobre sus problemas y soluciones. El asesor es un facilitador de proceso.

Teniendo en cuenta la definición de consultoría y asesoría presentada en el párrafo anterior, considera usted que sería útil para la liga deportiva contar con este tipo de servicio? Si  no . Explique.

5. ¿Mencione los cinco principales problemas administrativos que enfrenta actualmente la Liga y de qué manera los está enfrentando?

6. ¿Mencione las cinco principales fortalezas administrativas de la Liga?

#### 4.1.1 Población encuestada

Nombre	Liga Deportiva	Cargo	Profesión
Juan Guillermo Salazar Ramírez	Fútbol	Presidente	Economista
Albeiro Bedoya	Taekwondo	Presidente	Licenciado en Educación. Administración de Empresas
Felipe Marino Isaza	Patinaje	Presidente	Medico
William Moncada	Natación	Presidente	Sociólogo
Viviana Álzate Pérez	Lucha	Secretaria	
Carlos Fernando Henao Molina	Fútbol	Director Ejecutivo	Licenciatura Educación Física. Especialista Administración Deportiva.
Carlos Andrés Acosta Álvarez	Patinaje	Gerente	Administración de Empresas
Eduardo Tobon	Taekwondo	Vicepresidente	Ingeniero Geólogo
Héctor Alonso Monroy Escudero	Tenis de Campo	Director Ejecutivo	Licenciatura Educación Física. Especialista Entrenamiento Deportivo.
Javier Ignacio Gómez Restrepo	Natación	Gerente	Zootecnista. Especialista Administración Deportiva.

Los dirigentes de las seis ligas deportivas de Antioquia, en el ámbito de la administración privada tienen diferentes niveles de formación. Solo dos dirigentes

son profesionales en el área deportiva y los otros directivos tienen profesiones variadas.

Es muy positivo que los dirigentes tengan una formación académica alta y con un perfil administrativo enfocado hacia el deporte.

#### 4.1.2 Tratamiento de la información.

4.1.2.1. A la primera pregunta los Presidentes y los Ejecutivos de las ligas respondieron mezclando las diferentes áreas de la entidad, es decir el área directiva (Asamblea y Junta Directiva), área administrativa, la que brinda soporte para la operación de la entidad (gerente, secretariado, mantenimiento, logística, aseo, contabilidad) y el área técnica (profesores, entrenadores, jueces deportivos).

Si se considera que los roles más altos de la dirección y la gestión de una empresa de servicios deben tener un esquema claro en su pensamiento sobre las tres estructuras de la empresa, se podría leer en las respuestas que el hecho de mezclar los diferentes frentes es un síntoma de no clara definición de dicha concepción, y esto a su vez puede insinuar una deficiencia en la comprensión del fenómeno empresarial, y que tal vez esto mismo tenga efecto en el estilo de dirección y gestión.

En las respuestas, 7 respondieron con poca claridad, sobre cual es realmente la estructura administrativa de una liga, mezclando lo técnico, directivo y administrativo. El conducir una organización deportiva demanda una buena gestión, por ende es importante que un dirigente tenga los conocimientos adecuados de la administración deportiva.

Veamos los testimonios de las diferentes respuestas, el subrayado es nuestro, e identifica las menciones que corresponden a la estructura administrativa de la liga, no a la técnica, ni a la directiva:

##### 1. Cómo está constituida la Liga administrativamente?

- Órgano de administración (asamblea de clubes), órgano de dirección (comité ejecutivo), órgano de control (revisor fiscal), órgano de disciplina (tribunal deportivo), comisión técnica, comisión de juzgamiento, asesor jurídico, dirección ejecutiva, dirección deportiva.
- Presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocal
- Asamblea de clubes- comité ejecutivo-gerente-director deportivo- coordinación de escuela-entrenadores -relaciones publicas - secretaria general -oficios varios.

- La Liga de Natación de Antioquia está conformada por un Comité Ejecutivo de cinco miembros, entre los que se encuentra el Presidente de la institución; adicionalmente cuenta con un Gerente del que dependen todos los departamentos que son nueve.

- Presidente, vicepresidente, secretario, vocales.

- Órgano de administración (asamblea de clubes), órgano de dirección (comité ejecutivo), órgano de control (revisor fiscal), órgano de disciplina (tribunal deportivo), comisión técnica, comisión de juzgamiento, comisión de disciplina específica de los torneos, comisión de documentos de inscripción de jugadores, asesor jurídico, dirección ejecutiva, dirección deportiva, secretaria de presidencia y dirección ejecutiva, comunicaciones, contabilidad, tesorería, presupuesto, departamento de programación y estadística, escuela de fútbol, coordinación de la escuela de fútbol, secretaria de la escuela, instructores de la escuela, entrenadores de los seleccionados Antioquia, preparadores físicos de los seleccionados, kinesiólogo, servicios varios

- Órgano de administración, secretaria ,y oficios varios

- Asamblea de clubes, comité ejecutivo, director ejecutivo, administrador, asistentes administrativos (cuatro personas), auxiliar administrativo, coordinador técnico, coordinador torneos, coordinador de desarrollo, comunicador, trabajadora social.

- Posee un comité ejecutivo compuesto por 5 miembros y a partir de ahí un gerente, 3 directores deportivos con diferentes departamentos como contabilidad, comunicaciones centro de formación, sistemas.

4.1.2.2 En la segunda pregunta se nota el mismo efecto de la primera respuesta en la cual se entremezclan las áreas de la empresa, al responder en cuales de ellas se necesita asesoría. En esta respuesta se hace notable que la gestión humana, el mercadeo, y la comunicación, en ese orden, generan inquietud en las diferentes ligas. De otra parte y sin el mismo peso, pero sin dejar de ser importantes, la comercialización, manejo de bases de datos, contratación pública, procesos, finanzas. Como se aprecia, el espectro es amplio y revela un perfil de necesidades de las Ligas deportivas. Aquí se puede anotar que las áreas de gestión administrativa en las cuales coinciden las diferentes ligas, se puede comprender como una invitación a conformar un shared service center que les ayude a ahorrar gastos, compartir experiencia y agilizar procesos.

Veamos las respuestas, igualmente están subrayadas las que las investigadoras consideran realmente corresponden al área administrativa:

2. ¿En cuales de estas áreas administrativas necesita asesoría la Liga Deportiva?. Explique por qué en cada caso.

- Área **recursos humanos**, en temas de **bienestar laboral, ambientales de trabajo, mejoramiento de procesos** entre nosotros.
- Se requiere en el grupo de **mercadeo**, general
- Escuela - plan **de ventas y comercialización** -entrenadores -plan de capacitación
- Centro de formación: porque se deben **optimizar procesos como las inscripciones y atención, talento humano**: porque se deben aplicar manuales de funciones, **distribuir mejor las cargas, comunicaciones** porque se deben **mejorar los procesos de comunicación interna y externamente**.
- Todas debidas a que se ha notado la necesidad.
- En el área del **recurso humano y en bienestar laboral**.
- Coordinación escuela - cómo es nuestro servicio al cliente en esta área?
- Administrativamente desde lo **financiero, mercadeo**, y técnico.
- En **mercadeo**. Para mejorar comunicación directa y permanente con los clientes, bases de datos actualizados y confiables. **Comercialización** de espacios deportivos y torneos.
- Al momento contamos con un personal idóneo y calificado en cada una de las áreas, se necesita asesoría en el área de **proyectos y licitaciones**.
- En la pregunta dos, Áreas administrativas que necesitan asesoría, ninguno de los encuestados se refiere a las áreas jurídica y contable (uno de ellos refirió la parte financiera).

4.1.2.3 En la tercera pregunta se encuentra que siete de las ligas no cuenta con asesoría o consultoría, las que tienen coinciden en la contabilidad y el apoyo jurídico. Mencionan que usan la asesoría jurídica y contable como una manera de reducir costos, lo que insinúa que no se refieren a una asesoría en el sentido en que se ha planteado en este documento sino a la prestación de servicios para resolver tareas contables y jurídicas. También mencionan el mantenimiento y la implementación del sistema de calidad, como frentes en donde se recibe asesoría.

Veamos, las respuestas. Los subrayados son hechos por las investigadoras y destacan las unidades de análisis en las cuales los encuestados dan cuenta de la manera en que relacionan la asesoría y consultoría con el área administrativa

3. Actualmente, en qué áreas administrativas cuenta la liga deportiva con asesoría?. En caso de que hubiere, explique ¿cuáles son los motivos para tomar la decisión de contar con el asesor?

- Asesoría **jurídica**, asesoría **contable**, por motivos de **disminución de costos** al no tenerlos como vinculación directa, servicios externos por contratación.
- **Ninguna**, sería importante que manejara los procesos.
- **Ninguna**
- En el momento no se cuenta con asesores externos en *ninguna* de las áreas administrativas de la institución.
- **Ninguna**
- Asesoría **contable**: por el manejo financiero de la liga, asesoría **jurídica**: por los casos que se presentan a menudo con situaciones de los deportistas (tutelas y derechos de petición)
- **Ninguna**
- **Ninguna**, sería importante que manejara los procesos
- No existe asesoría en **ninguna**
- **Implementación del sistema de calidad**, porque se requiere de un experto para la implementación de procesos y de un sistema de gestión de la calidad.
- Nuestro personal está capacitado para dirigir cada una de las áreas pero contamos con asesores externos en la parte **jurídica**, de **mantenimiento**

4.1.2.4 En la cuarta pregunta aunque se quiere saber de si o no requieren consultoría o asesoría, algunos de los encuestados se dedican a hacer lista de áreas en las cuales consideran requieren asesoría. Las explicaciones se presentan en muy pocos encuestados, hablan de la necesidad de una mirada imparcial a la entidad, recibir recomendaciones sobre procesos, hablan también de la poca preparación, la existencia de vacíos, hablan de la necesidad de una organización unida y competente. Además requieren conocer los cambios en la administración pública, así como las normas que les implican.

Todos los encuestados de todas las ligas deportivas respondieron que si requerían asesoría o consultoría.

En la lista de áreas en las que mencionan necesidades, citan de nuevo el mercadeo, implementación de sistemas de calidad. Mencionan además la gestión de proyectos de inversión, gestión de recurso humano, capacitación, comercialización.

**Consultoría:** Proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, busca aportar al logro de los objetivos organizacionales, implementando herramientas diagnosticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas gerenciales e induzcan situaciones de cambio.

**Asesoría:** proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización, donde el asesor induce al cliente a una participación activa en el diagnostico e intervención, generando valor agregado al cliente, aprendizaje de la organización sobre sus problemas y soluciones. El asesor es un facilitador de proceso.

Teniendo en cuenta la definición de consultoría y asesoría presentada en el párrafo anterior, considera usted que sería útil para la Liga deportiva contar con este tipo de servicio. Si\_\_\_ No\_\_\_. Explique.

- Asesoría en **mercadeo** deportivo, asesoría en **gestión de proyectos de inversión**, asesoría en **gestión de recursos humanos**.
- Si. Consultoría, **implementación del sistema de calidad**- asesoría - **capacitación y comercialización**.
- Todas las instituciones en procesos de mejoramiento y fortalecimiento continuo requieren de **una colaboración imparcial** que permita identificar áreas críticas y por mejorar y que **recomienden procesos** que ayuden a fortalecer la organización.
- Si. Somos aún **muy poco preparados**.
- Si. Sería importante contar con los servicios de asesoría y consultoría en temas de **mercadeo, gestión de proyectos, recursos humanos**
- Si. considero que la organización ha evolucionado administrativamente en los últimos 12 meses, pero aun **existen vacíos** en la interrelación de las áreas.
- Si. Porque **se podría conformar una unión competente**.

- Si. especialmente es la asesoría porque se requiere de la revisión **independiente y objetiva de los procesos y de las propuestas de mejoramiento** que permitan el crecimiento del negocio.
- Si. Cada vez hay **cambios en las políticas gubernamentales** y es indispensable **conocer las nuevas normas y procesos** acuden a estos cambios.

4.1.2.5. En la quinta pregunta se manifiestan con fuerza los asuntos de la comunicación, y los asuntos del soporte económico para la operación. En algunas expresiones se insinúa una obligación del estado en cualquiera de sus niveles de resolver dicha necesidad, asunto que revela una equivocación de perspectiva para el desarrollo de la empresa, puesto que son empresas de servicios que reciben apoyo del estado para su operación representado en instalaciones y algunos servicios públicos, además de recursos frescos y promoción de las prácticas deportivas que cada liga desarrolla a través de otras acciones como la formación deportiva en los barrios y la entrega de materiales deportivos a la comunidad para las practicas de los mismos.

Se mencionan además una gran cantidad de tópicos administrativos los cuales son importantes así no sean mencionados por todos, de hecho algunos de ellos son aciertos administrativos que una asesoría o consultoría recomendaría y solo uno de ellos ha manifestado con nombre propio el tipo de practica administrativa que les conducirá a mejorar sus desempeños como empresa: Análisis de los flujos de caja, consolidación de alianzas estratégicas, consolidación de las bases de datos, retroalimentación de los clientes (bussines intelligence), políticas de compras, comercialización de espacios y eventos, presentación de proyectos.

El consolidado de las consideraciones planteadas por los encuestados especialmente en esta pregunta, además de orientar hacia donde están las comprensiones de sus necesidades de fortalecimiento administrativo, también muestran hacia donde están sus incomprensiones del fenómeno administrativo. Distinto lo integral de la operación de lo administrativo. Pero en esta respuesta es en donde mejor se refleja la confirmación de que las ligas deportivas de Antioquia requieren de la asesoría y la consultoría, por un lado con un modelo general que las fortalezca en los aspectos comunes de su operación, y por otro lado en una mirada una a una de tal manera que los diferentes aspectos de sus desarrollos se individualicen pues a la vista está que cada una tiene desarrollos diferentes, así como públicos. Valdría la pena que a través de la entidad que les asocia, FEDELIAN, se presentará una solicitud al ente departamental, buscando su apoyo económico con miras a fortalecer la gestión de las Ligas deportivas, en bien de los ciudadanos del territorio, de tal forma que se contratará una consultoría general a las Ligas deportivas de Antioquia. Al ente Departamental le debe interesar hallar mecanismos que le permitan mejores resultados de las inversiones

que realiza en el deporte asociado, y este tipo de consultorías hechas a través de la subdirección de Fomento y la de Altos logros, le sería muy útil.

Sigue siendo evidente la confusión en las expresiones que se refieren a lo administrativo, que involucran lo técnico y lo directivo de las Ligas.

Veamos los testimonios de los encuestados:

5. Mencione los cinco principales problemas administrativos que enfrenta actualmente la Liga y de qué manera los está enfrentando.

- La **poca interlocución con el ente deportivo municipal**. La **falta de auto economía en el manejo de los escenarios deportivos** que nos compete (canchas de fútbol, en el área municipal).

- **Falta de mercadeo, publicidad.**

- Falta de capacitación en los entrenadores - asesorías esporádicas, **falta de patrimonio con recursos propios por ingresos de escuelas, canales de información liga- clubes, mejoramiento de la página web, las áreas administrativas no conocen las 3 modalidades.**

- **Comunicación interna: es deficiente** y produce tropiezos en el funcionamiento normal de la institución, actualmente se están promoviendo pequeñas campanas de mejora. **Cargas laborales:** hay funcionarios que absorben mayores obligaciones y cargas laborales.\***Procesos de contratación:** no se examinan las aptitudes del personal para vincularlo en la institución, no hay procesos de selección de personal y hay **personal subvalorado y sobrevalorado.**

- Falta de **patrocinio.**

- Las **relaciones negativas con la administración municipal local, la no administración de los escenarios deportivos** (Cincuentenario y las Martes N° 1 y N°2) para la programación de los eventos. el **no poder explotar los espacios publicitarios** de los escenarios deportivos.

- **Poco flujo de caja** - presupuestos ajustados y comercializados de los eventos con el sector público. **Interpretación de la información que emite la liga** en los clubes, falta de patrocinio.

- **Consecución de recursos**

- **Alianzas estratégicas**



- Intercambios técnicos.
- **Bases de datos confiables: adquisición de hardware y software. Manejo adecuado de los inventarios:** construcción de procedimientos. **Políticas y procedimientos para las compras:** por construir un proceso de compras. **Comercialización de espacios y eventos deportivos:** asumiéndolo directamente desde la dirección. **Retroalimentación de los clientes:** a través de una práctica de mercadeo que realiza sondeos y encuestas.
- La **contabilidad específica para las instituciones deportivas**, capacitando el personal y contabilidad. **Dificultad en la consecución de recursos - presentación de proyectos.**

4.1.2.6 En la sexta pregunta se vuelve a presentar la mezcla de expresiones asociadas a lo administrativo, con las expresiones asociadas a lo misional y directivo. Como fortalezas administrativas son recurrentes el personal calificado, el compromiso, y el manejo eficiente de recursos. Se mencionan otras fortalezas que aunque no sean recurrentes en todas las ligas encuestadas no dejan de ser importantes: finanzas sólidas, organización, contar con gerentes, mantenimiento de infraestructura, contratación, planeación estratégica anual, departamentos definidos.

Luego de mirar a que se refieren los encuestados, salta a la vista que aunque disgregados, conocen prácticas, procedimientos y herramientas para hacer una gestión administrativa consistente. Lo que respalda la consideración presentada en la pregunta 5 de unir a las Ligas deportivas para que haciendo alianzas se ayuden unas a otras y den un salto en mejoramiento administrativo. Sería positivo construir con ellos un modelo para asuntos de carácter general en la administración, comunes a todos, y de otro lado mirar las particularidades de cada liga, se puede suponer que por ser empresas de servicios habrán productos comunes y que con independencia del nivel en que lo tenga desarrollado cada liga, se podrá hacer un modelo para cada producto en el que se incluyan las consideraciones más importantes, y que muestren el continuo desde hacer las cosas de una manera elemental, hasta ir complejizando la gestión del mismo. Este tipo de tareas les permitiría además hacer gestión del conocimiento, y hay que valorar que en la mayoría de los casos las ligas no compiten entre sí por sus públicos.

Veamos los testimonios de los encuestados:

6. Mencione las cinco principales fortalezas administrativas de la liga.

- Contar con una muy buena imagen hacia afuera. Experiencia (75 años) en el manejo del fútbol antioqueño). El **personal calificado** con que cuenta la liga. **Unas finanzas sólidas y saneadas.**

- **Talento, gran trabajo, compromiso, disciplina.**
- **Organización y eficiencia en el manejo de recursos, planeación estratégica anual, organización de eventos**, rendimiento deportivo (a pesar de que falta capacitación), credibilidad en el medio como institución.
- Una **gerencia comprometida** con sus colaboradores y con la institución. **Personal con alto sentido de pertenencia e iniciativa. Departamentos definidos** con coordinadores aptos que conocen sus funciones.
- Los dirigentes son personas que siempre están pendientes de la liga.
- Los 78 años de experiencia forjando campeones de fútbol en Antioquia, la imagen positiva de la entidad, los logros deportivos obtenidos por la liga que le permiten acceder a patrocinios, el **personal cualificado con que cuenta** la liga, los estados financieros de los últimos años que presentan superávit en el ejercicio.
- **Eficiencia en el manejo de recursos**, comité de organización de eventos, excelente **organización de eventos**, logros deportivos a nivel nacional e internacional, credibilidad en el medio deportivo como institución.
- Voluntad de trabajo
- **Talento humano**
- Producto que se vende: formación deportiva, práctica de tenis de campo. **Manejo pulcro de los recursos** que genera confianza en los clubes. Instalaciones estratégicamente ubicadas y **buen mantenimiento. Personal conoedor de lo que hace.** Trabajamos sobre un **plan de acción, cultura de planeación.**
- **Gerente de tiempo completo**, comité ejecutivo dispuesto y confiable, **contratos y prestaciones para los empleados según la ley, administración como empresa de servicio.**

De las encuestas se recogió un panorama, que invitaba a precisar algunos asuntos, y por lo tanto se recurrió a las entrevistas, como una herramienta que permite profundizar en las comprensiones del fenómeno en estudio. Se escogieron además dos actores del proceso, y el criterio de selección es que cada uno representase un rol, el del directivo o presidente de Liga, y el del administrativo, es decir el de gerente o director ejecutivo, o el que hace sus veces en la Liga. El otro

criterio es que revisando las encuestas se tomara los conceptos más llenos de riqueza al expresarse.

## 4.2 ENTREVISTAS

Encontraremos a continuación las dos entrevistas, tomando de ellas las respuestas con más interés del estudio, los subrayados son hechos por las investigadoras para resaltar que el testimonio carga de mejor manera una apreciación que debemos considerar, y al final de cada pregunta aparecen las interpretaciones hechas por las investigadoras.

4.2.1 Entrevista al Presidente de la Liga de Patinaje de Antioquia. Se realizó en diciembre 12 de 2007, con el Doctor Felipe Marino.

4.2.1.1. Bueno doctor ¿cómo está constituida la Liga administrativamente?. La liga de patinaje de Antioquia tiene una conformación de la siguiente manera tenemos un comité ejecutivo elegido por la asamblea de clubes eso se hace por un periodo de cuatro años según lo estipulado por la ley en esa asamblea se eligen 5 miembros y de esos 5 miembros después en una reunión ellos eligen entre sí los diferentes cargos de la liga, actualmente contamos con presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocal esos son los cargos de la liga del comité ejecutivo; nosotros tenemos un organigrama donde del comité ejecutivo depende un gerente, **hay un gerente de la liga** y del gerente depende un director deportivo, el director deportivo es la persona encargada de todos los aspectos técnicos relacionados con la liga, la liga cuenta también de esa dirección deportiva depende, un grupo de entrenadores de las tres modalidades o sea un entrenador de jockey, un entrenador de artístico y un entrenador de carreras, que son los entrenadores de las selecciones departamentales de patinaje, jockey y artístico y también depende de él, un coordinador de escuela; hay una persona que se encarga de todo lo relacionado con clases de patinaje y la escuela de iniciación deportiva; también la liga cuenta con **una secretaria cajera**, es la persona encargada de todo lo que es la **recepción de las matrículas y de las inscripciones y de los dineros** que entran a la liga y **una secretaria ejecutiva que es la secretaria de gerencia**, igualmente tenemos un grupo de monitores que son los encargados de impartir las clases en la escuela y un **personal de oficios varios** que depende directamente de gerencia ese es el organigrama a grosso modo de lo que es la liga de patinaje de Antioquia.

- En esta primera respuesta ratificamos la mirada de que todo lo que constituye a la liga, el directivo lo considera estructura administrativa.

4.2.1.2 ¿En cuántas áreas administrativas necesita asesoría la liga deportiva?. Bueno desde el punto de vista administrativo nosotros podríamos decir que la liga

necesita asesoría en algunos frentes como por ejemplo la parte de **mercadeo** nosotros a pesar de que contamos con unos patrocinadores más o menos estables consideramos que la liga tiene que ofrecer servicios y ofrecer productos a las diferentes empresas para lo cual pensamos hacer un plan de mercadeo en el cual pues obviamente necesitaríamos un tipo de asesoría, pensamos también que nosotros necesitamos asesoría en todo lo relacionado con la **estructura y organización de los clubes deportivos** pienso que esa sería una asesoría muy importante para poderle prestar a los clubes una ayuda en la legalización y conformación de su estructura para que sean verdaderamente clubes y no sean clubes de papel como muchas veces se sucede en eso, yo pienso que esos serían los dos cosas más importantes en este momento dentro de la estructura administrativa de la liga.

- Aquí aparece un nuevo tema como es la preocupación por el desarrollo de los clubes deportivos, ya que estos son la base de la Liga. Es una labor que bien requiere de un criterio directivo para ser liderada, deberá ser desarrollada por personal técnico misional y en últimas no será una tarea administrativa específica.

4.2.1.3 ¿Actualmente en qué áreas administrativas cuenta la liga con asesoría?. En este momento con **ninguna**, es decir hasta el momento lo que nosotros venimos haciendo en la parte administrativa lo venimos haciendo con nuestro propio personal de manera que no tenemos asesoría en eso.

4.2.1.4 ¿Y ustedes de pronto pueden recurrir a este servicio, si de pronto?. Pienso que sería importante **habría que mirar específicamente que tipo de entidad nos podría ayudar**, se me olvida anotar también que otra de las cuestiones que queremos hacer desde el punto de vista administrativo es **comenzar un proceso de certificación en la calidad** para la liga entonces en eso también necesitaríamos asesoría.

- Mencionan en esta respuesta, otra área de gestión administrativa que debe ser liderada por la dirección, delegada a la gerencia, y aunque es un proceso técnico, el de la certificación de calidad, redundara en los aspectos administrativos. Es un acierto de la entidad pensar en el tema, y una expresión de cómo las asesorías y consultorías aporta a las entidades.
- El otro aspecto claro, es el hecho de no contar con asesorías y consultorías actualmente, y una insinuación respecto al quien podría ayudarnos que se puede leer de dos maneras, una cual sería el ofertante valido, y la otra sería posible acceder sin costo, sentido que se insinúa en la expresión “ayuda”.

4.2.1.5. Enuncie los principales problemas y debilidades administrativas que enfrenta actualmente la liga. La liga de patinaje de Antioquia tiene un problema muy grande que es **la desinformación las cosas que se comentan al interior**

**de la liga son a veces difundidas en corrillos cambiado su sentido cambiado su fundamento, cambiado su contenido entonces hay mucha desinformación en pasillos en círculos porque demostrado está que la información de la liga con los clubes no es de una manera concreta y directa, que estamos viendo una falla fundamental en la parte de información.**

- Ya este tema había sido identificado, el de la comunicación. Aquí se precisa el asunto, la manera en que circula la información hacia los clubes. Evidentemente este tema hay que intervenirlo, pues es vital en el funcionamiento de sostenibilidad de la entidad.

4.2.1.6 ¿En la parte administrativa, fuera del mercadeo, en otras áreas ¿hay debilidades?. Pues yo pienso que de todas maneras **la liga como una empresa mediana**, no digamos que es pequeña porque **la liga mueve un presupuesto de más o menos unos 1000 millones de pesos al año** creemos que **podiera ser en el número de personas que tiene a su servicio**, de todas formas nosotros siempre **tratamos de mantener una estabilidad entre lo que gastamos en nomina y lo que hacemos en inversión social** con los deportistas, respetando más o menos una cantidad de 60/40 - 65/35 aproximadamente en porcentaje de inversión social respecto a nómina, pero somos conscientes de que algunas de las cosas de la liga como es por ejemplo **el manejo de la escuela que es su principal producto**, necesitaría tener un equipo conformado y actualmente solamente tenemos una persona que es el coordinador de escuela y básicamente los monitores que son pagados bajo una modalidad de contratación diferente, entonces si pensamos que puede haber desde el punto de vista administrativo algunas necesidades a nivel de personal y algunas necesidades sobretodo en **algunos aspectos de orden legal y laboral** es decir una asesoría desde el punto de vista legal que también nos parece importante **para elaboración de contratos para evitar o solucionar cualquier tipo problema de demanda de requerimiento que haga cualquier empleado cualquier funcionario cualquier entidad externa a la liga.**

- En esta respuesta, el presidente de la liga deja salir otros dos asuntos que requieren apoyo, el manejo de lo contractual laboral, y el manejo del producto estrella, la escuela de patinaje. En un apartado, se reconoce como una empresa de servicio de tamaño mediano. Hay que precisar que según los estatutos, las ligas se constituyen para promover y difundir una practica deportiva, aunque siempre aparecen apartados en donde es posible instaurar negocios deportivos que permitan la sostenibilidad de la entidad y que no riñen con el noble propósito de animar una de las practicas humanas más bellas y dignas, el jugar, en este caso el patinar.

4.2.1.7 Oportunidades y fortalezas de la liga. Bueno yo creo que una de las fortalezas de las ligas son sus resultados deportivos y su imagen, indiscutiblemente la liga es una liga que puede hablar con propiedad **porque logra resultados deportivos y este es el objetivo de las ligas**, como antes dentro del esquema de deporte asociado la liga lo que tiene que propender es porque haya resultados deportivos y a bien que lo tenemos en las tres modalidades; **quizás una oportunidad es la variedad que tenemos nosotros de productos al interior de la liga que no son ofrecidos o que no se saben ofrecer o que no son captados por la empresa privada** pienso que en la liga hay una oportunidad interesante para la empresa privada de comercializar o de vender algunos productos, a través de los productos que puede ofrecer la liga patinaje de Antioquia como son los deportistas, como es la escuela, como son las vallas, y como es también lo que tiene que ver con imagen del patinaje a nivel departamental y nacional.

- En esta respuesta, además de ratificar la necesidad de trabajar el mercadeo, precisa en qué tipo de asuntos se puede obtener un plus de sostenibilidad.

4.2.1.8. ¿La liga económicamente es autosuficiente?. Nosotros podríamos decir que sí, en este momento podría decir que por los lados de escuela está produciendo entre 400 y 500 millones de pesos al año, y por publicidad pone unos 200 más, es decir **con ese capital la liga podría sostenerse**, pero no alcanzaría a hacer inversión grande como debe ser en los deportistas, por lo tanto podemos financiarnos o podemos autofinanciarnos **para funcionar**, pero **no tendríamos posibilidades de hacer inversión en los deportistas si no tuviéramos en este momento la ayuda del estado**, caso de INDEPORTES, caso del INDER, que son entidades pues muy importantes para nosotros en este momento, yo creo que la liga pues tiene producto suficiente como para funcionar de forma autónoma más no holgada.

- En esta respuesta se presenta una contradicción del negocio, pues los deportistas de alto logro no pueden ser apoyados “como debe ser”, sin embargo entran 200 millones por publicidad, y tal vez podrían ingresar más si los deportistas pertenecen a la marca de la Liga de Patinaje de Antioquia y tuviesen formalidades contractuales para la explotación del negocio, es decir que si la liga tuviese autonomía para negociar las imágenes de los deportistas a los que ayuda a desarrollar, tendría tal vez un mejor ingreso en ese frente, que le permitiera invertir en los mismos deportistas e ir generando un fondo de inversión que a futuro se vaya constituyendo en un soporte económico para el desempeño de la liga. La contradicción está en que la liga hace gestiones para que los deportistas se desarrollen, lo mismo los clubes y los padres de familia, pero a la hora de decidir quiénes tienen derechos y en qué medida sobre el desarrollo del deportista, no existen instrumentos legales desarrollados que hagan dicha subdivisión con claridad, esto además de prestarse para conflictos insufribles, no

permite un retorno de la inversión económica que logre dar soporte a la operación, el retorno está dado en los logros deportivos y la imagen de la institución, los mismos que no mueven la registradora, aunque favorecen la imagen de la escuela por la cual se recaudan los mayores ingresos. También insinúa el texto que hay que revisar si existe el equilibrio necesario entre los costos administrativos y los de operación pues pareciera que a pesar de los ingresos de escuela y los de publicidad, no está quedando un margen para invertir en los deportistas de alto logro, y teniendo en cuenta que la dirección es ad honorem, pues debería generar un margen interesante para invertir.

- Esta respuesta trata temas muy interesantes, que en el caso de una consultoría podría arrojar un nuevo panorama para el manejo presupuestal de la Liga, y sus positivas implicaciones. El objeto de negocio que plantea una liga de deportiva. Es decir que el consultor que identifique el objeto de negocio para una liga en el área de alto logro podría proponer un modelo de negocio que le genere unos ingresos fuertes a la entidad, los que le permitirían un mejor desempeño. Por ejemplo el desarrollo de deportistas de altos logros amarrados a contratos por los cuales a medida que los deportistas alcanzan lugares destacados en escenarios mundiales de la competencia y que a su vez le generan unos ingresos, un porcentaje de los mismos, serán de propiedad de la liga que los forme como deportistas.

4.2.1.9. Cuéntenos de las necesidades y prioridades que tiene la liga para continuar con sus labores. Yo creo que en este momento una prioridad es definir muy claramente el patrocinador oficial o los patrocinadores oficiales de la liga, es decir ***una labor de mercadeo que nos garantice un ingreso por patrocinios que nos permita apoyar a los deportistas en una forma como debería ser***, o sea una forma adecuada holgada con garantías ayudando a los deportistas más destacados y más consagrados en su proceso de entrenamiento con material deportivo, con subsidios de transporte, con tiquetes aéreos para ir a los diferentes torneos, con muchas cosas que podríamos nosotros aportar a los deportistas, actualmente esto lo está subsidiando en mucha parte INDEPORTES Antioquia subsidia más o menos un 70% del proyecto que nosotros pasamos a principios del año para la ejecución de, por ejemplo, intercambios, campeonatos nacionales, idas de los deportistas a diferentes torneos, etc. Entonces yo creo que lo más importante en este momento es como tener ***una estabilidad económica en la liga a partir de conseguir un patrocinador grande***, y la otra parte es ***poner en funcionamiento todo un esquema novedoso de escuela*** que nos garantice que los niños que entran a patinar a aprender a patinar sean más adelante la reserva deportiva de los diferentes clubes, entonces esas dos cosas dentro de la estructura administrativa es lo que más nos importa y a lo que más le estamos apuntando en este momento.

- Aquí el presidente se ratifica en temas tratados con anterioridad, ya que menciona patrocinios y apoyos externos para la sostenibilidad de deportistas.

4.2.1.10. ¿Usted tiene alguna noción sobre asesoría y consultoría?. Bueno yo creo que la parte de consultoría es cuando uno tiene una deficiencia desde el punto de vista del conocimiento y la pide, o sea tiene un consultor que puede aconsejar cual es el camino más apropiado a seguir o cuáles son las directrices que uno puede hacer en ese momento; mientras que la asesoría es alguien que lo acompaña a uno en el desarrollo de un proceso, entonces para mí las dos cosas si son diferentes.

- Acierta en ambos casos.

4.2.1.11. ¿Tiene acceso a asesoría y consultoría en la parte administrativa?. No, no la he tenido hasta el momento.

4.2.1.12. ¿De pronto usted piensa que hay oportunidad, pues como a la parte financiera costear este servicio?. **Dependería** mucho también de la **necesidad**, dependería mucho del **presupuesto**, dependería mucho de la **cotización** que nos den, y **los cuales serían como los frutos que esa asesoría podría prestar, yo estoy absolutamente convencido de que si las asesorías dan como producto final una cosa positiva para la liga, que se redunde digamos, en mejores ingresos, en mejor imagen, en mejor mercadeo, pues obviamente que lo vamos a hacer**, sino pues entonces entraríamos a mirar cuales son las necesidades y las prioridades de la liga.

- Esta respuesta es muy valiosa, porque al estar tratando el tema, y ante la insistencia de la entrevistadora, pareciera ser que el pensamiento del presidente de la liga se ha dado la oportunidad de ponderar los factores a tener en cuenta para meterse en una consultoría, y cruzarlos con los productos que la misma pueda arrojar, siendo muy claro en su expectativa de beneficio y en su disponibilidad de inversión: **"si las asesorías dan como producto final una cosa positiva para la liga, que se redunde digamos, en mejores ingresos, en mejor imagen, en mejor mercadeo, pues obviamente que lo vamos a hacer"**

Terminada la entrevista con el presidente de la Liga de Patinaje de Antioquia, y analizadas las respuestas, las investigadoras encuentran material útil para resolver el problema de la investigación, por un lado precisar cuáles son esas áreas que requieren asesoría y consultoría, y cual la disposición para asumir un proceso como ese.

4.2.2 Entrevista al Gerente de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, Héctor Monroy.

4.2.2.1 ¿Cuál es la función principal de la liga frente a la comunidad y al estado?. Tenemos muy claro cuáles son nuestros tres **objetivos** o funciones como lo



llaman ustedes y yo creo que eso es lo que nos orienta todo el equipo de trabajo, primero una liga deportiva debe **masificar su deporte** eso lo tenemos muy claro en estos cuatro años que llevo acá de administración siempre he promulgado que la razón de ser principal de la liga es multiplicar el número de personas que practican el tenis y como lo le decía anteriormente hemos contado con el apoyo de entidades como el INDER, INDEPORTES, colegios universidades juntas de acción comunal que han hecho posible el cumplimiento de este primer objetivo, un objetivo que es con toda la comunidad con todos los ciudadanos y es que más personas puedan acceder a jugar tenis como todas no nos caben en las instalaciones que tenemos pues nos hemos ingeniado los espacios adaptados la placa polideportiva los coliseos las calles y demás y con material que nos dona la federación internacional hemos podido masificar el tenis, lo segundo una liga es responsable de **producir resultados deportivos** entonces tenemos un equipo que trabaja por los resultados deportivos conformado por 5 entrenadores 12 preparadores físicos y un psicólogo pagados todos por la liga, **recibimos auxilio** de INDEPORTES para pagar 2 de ellos, los otros los asumimos totalmente la liga pero le damos cumplimiento a ese objetivo que tenemos con el departamento con el país y es trabajar para que se produzcan resultados deportivos y esas personas que obtienen los resultados deportivos se convierten en líderes que van a ser seguidos por otra cantidad de niños y de personas por una senda tan buena y tan sana como lo es el deporte y el tercer objetivo de una liga que desafortunadamente no todas lo puedan cumplir porque no todas tienen un servicio que se venda es el tema de **la auto sostenibilidad** somos conscientes de que los recursos del estado son limitados en este país hay problemas que no se han podido solucionar, el país todavía no ha resuelto el problema de la cobertura en la educación, el problema de la salud, el problema del empleo, el problema ya mencione la educación, mucho menos el deporte, el deporte es un renglón, estamos como de 5 o 6, entonces las ligas tenemos es ese reto de ser auto sostenibles y ya que funcionamos en espacios, que en espacios que son del estado, **pues al estado le devolvemos.**

Como entidad contar con objetivos claros es decisivo, en este caso se han expresado con suficiente claridad. Un aporte significativo es el hecho de que esta liga considere retornarle al estado con productos lo que siente que recibe del mismo en el interjuego de promover las prácticas deportivas.

4.2.2.2 ¿Esta sede es propia?. Esta sede es del municipio, y el municipio se la entrega en **comodato** a la liga, **la liga hace parte de lo que es el sistema asociado del deporte o sea el sistema privado del deporte en Colombia**, y la recibimos en comodato de parte del INDER, pues cada año compramos las pólizas, pero sigue siendo una sede que no es propia.

- Aquí se expresa una de las principales características de estas entidades sin ánimo de lucro y es que son privadas, pertenecen al ámbito de lo privado, y

reciben apoyo de lo público, esto es importante para el momento de conseguir un consultor o asesor, pues debe conocer muy bien este tipo de opciones.

4.2.2.3 ¿Que organizaciones privadas o estatales apoyan a la liga fuera del INDER?. Bueno adicionalmente nos apoya INDEPORTES, INDEPORTES como hace parte del sistema estatal, ese es el estado. INDEPORTES es el estado, el sistema de deporte en Colombia es un sistema mixto, entonces de Coldeportes desprende INDEPORTES. INDEPORTES nos apoya de dos maneras, uno ***nos entrega dinero para el pago de los técnicos*** que trabajan con los equipos de competencia, y otro ***nos entrega dinero para algunos proyectos especiales como es la preparación de los deportistas, la compra de implementación y el apoyo para desplazamientos a torneos otras partes.***

***Recibimos apoyo logístico de parte de la Federación***, que hace parte de nuestro sistema privado, de FEDELIAN y de la ***Federación Internacional de Tenis*** que también ***nos entrega implementación por los programas de masificación.***

- Otro aspecto que caracteriza a estas instituciones es el poder acceder a recursos públicos a través de proyectos, y además recibir apoyo de entidades de orden privado. Para un consultor sería importante visualizar la estructura del negocio pues una parte de él tiene retorno en efectivo, otra parte en imagen y en posibles futuros, pero de otro lado el presupuesto se configura de recursos propios, de aportes del estado en recursos frescos, en instalaciones sin costo adicional, incluyendo algunos servicios. A la hora de esquematizar estas variables el consultor se encontrara con una compleja situación financiera, pero que debe generar auto sostenibilidad y oportunidad de crecer.

4.2.2.4 ¿Cuáles son las estrategias de publicidad que tiene la liga para darse a conocer a la comunidad y mostrar su importancia?. ***La promoción de la liga más importante la hacen los propios usuarios, toda persona que juegue al tenis y quede satisfecha esa va a ser la persona que va a dar nuestro mejor crédito y va contarle a personas que le ha gustado jugar al Tenis.*** Adicionalmente pues hacemos algo de inversión, en nuestro presupuesto está estipulado algo de inversión en volantes, en radio, en algunos periódicos de circulación local tipo la Hoja y cosas por el estilo, pero la mayoría de esas actividades las hacemos acá con Telemedellín, con Teleantioquia porque ***en nuestro presupuesto no hay un rubro importante para hacer promoción***, entonces nosotros recibimos empleados de esas entidades y les enseñamos a jugar tenis y ellos nos hacen publicidad.

4.2.2.5 ¿Qué participación Internacional competitiva o recreativa, ha tenido la liga?. En ambos sentidos tenemos participación internacional, nosotros tenemos competidores desde los nueve años que empiezan nuestros grupos de semillero

hasta los veintiún años que son los juveniles. Participamos en todo el circuito Nacional y a nivel internacional participamos en los torneos suramericanos que organiza la Confederación Suramericana de tenis, son diez torneos, uno en cada país y participamos en los torneos que se juegan a fin de año en los Estados Unidos que son los torneos mundiales juveniles Orange Bowl, Eddí Merck y Prints Cup y en algunas ocasiones nuestros tenistas antioqueños como en el año 2004, 2005, han clasificado por Suramérica a torneos mundiales que se han jugado en Europa concretamente uno en España y el otro en Checoslovaquia.

4.2.2.6 ¿Siendo así obviamente también tienen entonces una participación Departamental y Nacional?. Sí, nosotros en nuestro calendario deportivo comprende **la organización en el 2007 de 42 torneos**, desde acá, desde la liga, de esos 42 torneos, dos fueron torneos internacionales, hicimos trece torneos Nacionales, los demás son torneos departamentales o locales.

4.2.2.7 ¿Y podíamos decir que la liga a cumplido sus objetivos a través de su funcionamiento?. Si, estamos muy satisfechos porque nosotros hacemos planes de acción que se hacen para cada dos años, **estamos culminado la evaluación del plan de acción 2006-2007** y hemos encontrado que por lo menos **un ochenta por ciento de los objetivos propuestos los hemos cumplido** y es apenas obvio pues que **cuando se planea no se alcanza a hacer todo** pero quedamos muy satisfechos y ya **estamos terminando la planeación de los próximos dos años 2008-2009**.

- Muestra esta respuesta el uso de un instrumento administrativo valioso en un ciclo de dos años.

4.2.2.8 ¿Qué necesidades y prioridades tiene la liga para continuar con sus labores?. La necesidad más apremiante que nosotros tenemos es de espacios físicos, es la más apremiante, y dentro de lo más apremiante, lo más inmediato es la iluminación de las seis canchas que tenemos en la Sede Aeroparque, iluminar esas seis canchas que aún no tienen lámparas, que den luz para la noche nos implica quinientas cuatro horas mensuales más de servicio y nosotros en quinientas cuatro horas más, podemos albergar mucha más gente. Nosotros como Liga no podemos decirle a una persona que no, aquí toda persona puede venir a jugar, nuestras tarifas son unas tarifas sociales, si nosotros convertimos lo que la gente paga semestralmente a valor día, una persona puede utilizar estas instalaciones por tan solo mil setecientos cincuenta pesos diarios (CO\$1.750), ósea que eso es una tarifa social, jugar tenis por mil setecientos cincuenta pesos diarios sobre la base de pagar una tarifa semestral es una tarifa al alcance de muchas personas, pero muy rápidamente debemos tener las canchas iluminadas del aeroparque y muy seguidamente pues construir más canchas, allá en la sede aeroparque nos caben ya como unas seis canchas mas, ya el proyecto está en el INDER, ya el municipio lo tiene porque definitivamente lo que necesitamos es espacio.

- Aquí se manifiesta que a la entidad el tema que más le interesa, es adecuar más escenarios deportivos para mejorar su cobertura.

4.2.2.9 ¿Quiere decir entonces que ustedes tiene un optimo aprovechamiento de los espacios físicos que actualmente poseen?. Eso se puede evidenciar, cuando en otros espacios deportivos la ocupación es un 20 por ciento menos, la ocupación de nosotros por algunos momentos es del ciento cincuenta, ciento sesenta por ciento, eso quiere decir que hay demanda insatisfecha y en horarios que regularmente serian de baja demanda como al medio día, nuestra ocupación es del ochenta del noventa por ciento. En esta liga, en ambas sedes, de seis de la mañana a nueve de la mañana siempre hay demanda insatisfecha, y de tres de la tarde a diez de la noche que es el servicio, también hay demanda insatisfecha, nunca son suficientes las canchas para albergar toda la gente quiere practicar.

- Además de confirmar lo planteado en la respuesta 10, en esta respuesta se puede notar que existen unas crestas de demanda del uso de instalaciones y que la administración de la Liga, además de hacerle un seguimiento estadístico a la ocupación y demanda no satisfecha, está haciendo un uso máximo a las instalaciones. Esto mismo refleja un acertado procedimiento en el manejo de turnos.

4.2.2.10 ¿Cuál es el objetivo principal de la liga para el futuro y para la cultura deportiva de la ciudad de Medellín?. Está enmarcado en los tres objetivos que le mencioné ahorita, nuestro objetivo principal es poder masificar este deporte hasta donde nos lo permita nuestras posibilidades y el apoyo que recibamos de las entidades que nos pueden ayudar. Qué bueno que en Medellín todas las personas que habitamos aquí pudiéramos estar sensibilizados con el Tenis, pudiéramos vivir esta bonita experiencia que es tener una raqueta, una bola y compartir con otra persona porque a través del juego del Tenis se comunican cosas muy importantes, es un juego que comunica valores, comunica el valor de la disciplina, el respeto por la normas , la creatividad, el compañerismo, la iniciativa, entonces nuestro principal objetivo si es seguir creciendo, seguir masificando y tener las instalaciones adecuadas, para luego hacer la segunda etapa, porque la primera es masificar y la segunda es mirar de toda la gente que se impregna de tenis, cuál de ellas muestran algún talento y nosotros poderlos ya enrutar en lo que sería el tenis competitivo, para que esos pues, siguiendo el ciclo nos traigan nuevas generaciones, y nos sirvan de líderes positivos para las nuevas personas que van a practicar.

- Esta respuesta nos confirma las respuestas anteriores ya que las ligas se preocupan por mejorar la masificación del deporte y de su cobertura, se ratifica la importancia del asesor en el área del mercadeo.

4.2.2.11 ¿A parte de los espacios físicos que básicamente son como las necesidades que tienen ustedes para ampliar la cobertura hay algunas otras necesidades?. Si, por supuesto, por ejemplo en Medellín los últimos tres años estamos haciendo un torneo internacional Challenger y nosotros no tenemos unas instalaciones adecuadas públicas para hacerlo, los últimos dos años lo hemos tenido que hacer en el Club Campestre, que es un club privado, que aunque el club ha hecho todo su esfuerzo para abrir las puertas a la comunidad no es igual, hay fotos y filmaciones que evidencian, que cuando hemos traído torneos de esta índole la gente nunca cabe en las tribunas, entonces tenemos fotos donde la gente está prácticamente subida en los árboles pudiendo ver un partido lo cual nos arroja otra necesidad y es que necesitamos otro estadio de tenis para la ciudad. Aquí en la liga tenemos una tribuna para ochocientas personas pero a la hora de hacer un torneo internacional siempre va a quedar cortico, entonces también queremos tener un estadio para poder tener más espectáculo y que más gente lo pueda disfrutar.

- En esta respuesta se expresa otra necesidad de instalaciones deportivas, en este caso un campo con tribunas como escenario principal para torneos de alto nivel de competencia.

4.2.2.12 ¿De pronto saltándonos un poquito las preguntas, vemos que las necesidades son como de infraestructura, pero de pronto que necesidades en la parte administrativa ustedes tienen?. **El equipo de trabajo yo considero que está bien conformado**, lo único nuevo que pueda aparecer, reciente, todo indica que en el año 2008 **vamos a iniciar la implementación de sistema de gestión de la calidad**, ello **implicaría tener un líder en la calidad, pero estoy haciendo esfuerzos para reorganizar**, funcione de tal manera, que **alguna persona del equipo de trabajo interno pueda asumir ese rol de líder de la calidad**, toda vez que cuando se certifica la empresa, el que esté liderando la empresa, el que la **esté gerenciando no puede ser el líder de la calidad. Administrativamente me gustaría, no lo tengo en el presupuesto**, pero si gustaría **tener una persona que maneja mas el tema de mercadeo** y también **el tema de las finanzas, porque las finanzas pues prácticamente las manejo yo pero sin ser un experto en ello**, entonces creo que serian dos espacios interesantes a llenar en el futuro cercano.

- Varios aspectos son tratados por el entrevistado en esta respuesta. Por un lado valora que el equipo de trabajo con el que cuenta al momento de la entrevista funciona apropiadamente para las necesidades técnicas de la entidad.
- Menciona que van a implementar el sistema de gestión de la calidad y sus necesidades respecto al liderazgo del proceso, y lo que implica en reacomodar a su grupo de trabajo, para designar la responsabilidad.

- Menciona las necesidades de contar con apoyo en el área de Mercadeo y en el área de Finanzas. Algo relevante en el testimonio es la expresión, “**el tema de las finanzas, porque las finanzas pues prácticamente las manejo yo pero sin ser un experto en ello**”. Porque acepta que son dos áreas que son importantes para el buen funcionamiento de una liga deportiva, y obteniendo los servicios de un consultor ayudaría a los directivos a tomar mejores decisiones para el desarrollo de su empresa.

4.2.2.13 ¿Usted habla de un plan de mercadeo, tiene algún tema en especial, alguna cobertura para ampliar los servicios que ofrece la liga?. Bueno, **realmente plan de mercadeo para la liga no lo tenemos**, sino que **en el plan de acción de la liga están enmarcados algunas actividades de mercadeo**, lo que pasa es que **cuando nosotros ya tenemos un nivel de usuarios óptimo para funcionar, es decir nuestra capacidad instalada está lista entonces nosotros nos estamos dedicando mas a cualificar el servicio que a buscar nuevos practicantes porque no tenemos donde albergarlos**, hablando de mercadeo tenemos como **tres acciones muy concretas** y es buscar que esos **usuarios estén satisfechos** a través de un servicio de muy buena calidad, a través de **la retroalimentación** de las personas, contamos con un canal que se llama su gente, **sugerente** perdón, sugerente son unas **urnas que tenemos colocadas en ambas sedes donde las personas nos escriben** y donde nosotros garantizamos que le respondemos así sea en vía email, en forma telefónica, a veces en forma personal, las inquietudes que esas personas tengan, y un tercer elemento muy importante es **la evaluación que hacemos de nuestros servicios**, semestralmente evaluamos los cursos de formación deportiva y anualmente hacemos una evaluación de servicio, de percepción del servicio para mirar que aspectos son importantes de mejorar, aquí internamente **tenemos unos equipos de mejoramiento conformados por dos o tres personas** que sepan eso acerca de un tema y en forma **permanente estamos revisando** nuestros procedimientos, nuestros servicios como se están prestando y de qué manera los podemos mejorar.

- Aunque en la respuesta se hace referencia a tareas del mercadeo, es posible mirar una acertada manera de hacer la gestión sobre el cliente, teniendo en cuenta el contexto particular de limitación de oferta de espacios. Este ejemplo, insinúa cómo es posible compartir experiencias entre ligas deportivas.

4.2.2.14 Aparte de cualificar esos servicios, queremos saber ¿cuáles son los servicios que tiene la liga de Tenis?. Está comprendido por cuatro bloques, digamos así, hay un servicio que es el más demandado, que es el servicio de **formación deportiva**, es la persona que viene a nuestra liga y se matricula para aprender a jugar Tenis, así de sencillo. Entonces, cinco niveles de enseñanza para niños de cinco años hasta cualquier edad, el límite superior no lo hay, y a través de cursos semestrales impartimos la parte de formación deportiva.

Hay un segundo servicio que es **la practica libre** y las **personas que se afilien a la liga** ya sea en forma semestral, mensual o diaria incluso y obtiene un carné que les da derecho de utilizar las instalaciones, cuando se practica libre, es que puede jugar con un compañero, un amigo, **un monitor entonces es un segundo servicio**.

Hay un tercer servicio que es el tema de **los torneos**, estos torneos para jugadores competitivos, para jugadores recreativos, para empresas, organizamos también como línea de negocios a entidades que están interesadas en que se los organicemos, y un **cuarto servicio** que es el tema de la competencia, **preparación de jugadores para la competencia** que esa a su vez desemboca como en tres posibilidades, jugadores que van a ser profesionales caso de Alejandro González, que estuvo en todo nuestro proceso de competencia y ahora es **jugador profesional**, Juan Speer que seguramente ya va camino al profesionalismo también, la otra son los **jugadores que van a la universidad becados** por haber sido unos buenos tenistas y ahí tenemos ya cerca de diez jugadores que están en los Estados Unidos becados hasta el 100% por su nivel de Tenis, y una tercera posibilidad que son aquellos que ni son profesionales, ni son becados en los Estados Unidos pero adoptan el Tenis como **su deporte para toda su vida** y esos también tenemos bastantes.

- Denota esta respuesta una positiva claridad sobre cuáles son los servicios de la entidad y sus subproductos. También despierta una alerta el no encontrar en la estructura de servicios uno de los objetos de la constitución de la Liga, la promoción del deporte, porque aunque es indudable que los cursos, los deportistas destacados, y los torneos ayudan a promocionar, la promoción por si misma requiere una estructura de operación y soporte económico.

4.2.2.15 ¿Hasta ahora cuales han sido las debilidades de la liga?. Bueno, yo pienso que tenemos **una debilidad que no es de un manejo directo y otras internas que si son del manejo directo**, pues la primera indudablemente si le pregunta al dirigente, al practicante o al empleado de la liga la gran debilidad es no tener **más espacios**, porque entonces, es la queja más frecuente de que los espacios no son suficientes para la practica del deporte. A nivel interno, como les decía ahorita hay dos debilidades que quiero cubrir y es que en el **tema de mercadeo no hemos sido muy agresivos**, no hemos sido lo suficientemente audaces **para posicionar más este deporte** y en **el tema financiero** pues pienso que **tenemos unos procedimientos todavía muy rudimentarios y que los podríamos mejorar**\_esa sería una tercera debilidad.

- En esta respuesta se reitera sobre la falta de espacios y no hablan de la calidad; también reconocen que una de las dificultades de la cobertura es no tener procedimientos adecuados en el área de mercadeo.

4.2.2.16 Hablemos ahora de las oportunidades y fortalezas que ustedes han tenido. Hay una oportunidad muy importante y es, pues la primera gran oportunidad, es que nosotros **tenemos** en el medio **un producto que gusta mucho** el Tenis es un deporte que regularmente van comprar con facilidad por tradición, por status, por los valores que encierra, entonces es una gran oportunidad. Segunda oportunidad pues lo que parecía una amenaza los centros comerciales, la televisión, el Internet, el nintendo para nosotros se convirtió en una oportunidad porque no son pocos los **padres que están preocupados con tanta pasividad y tanta, tanta baja actividad física de los niños, entonces pues nos buscan porque saben que nuestra actividad es una actividad sana, al aire libre entonces se ha convertido en una oportunidad para nosotros** y en el tema de las fortalezas, pues **nuestra principal fortaleza si es lo que encierra el deporte en si o sea que el Tenis es un deporte de tradición** que está lleno de una cantidad de cosas interesantes como les decía ahorita de mucho respeto por el contendor, por el juez, por si mismo, por el otro, es un deporte que comunica cosas muy bonitas, que comunica limpieza, creatividad, compañerismo, es un deporte que adicionalmente por ser un deporte al aire libre, pues, gusta mucho, es un deporte muy seguro, entonces las características del deporte se han convertido en nuestra principal fortaleza y casi eso ha hecho **que se venda solo**, que no haya mucho que promocionar al respecto, pero adicionalmente **esta liga en particular ha tenido una gran fortaleza y es el hecho de que ha tenido una dirigencia que a través de lo años ha manejado con mucha prudencia los recursos que ha gestionado porque también ha existido otras experiencias de otras entidades deportivas que han vendido mucho incluso hasta tres veces más que esta liga , pero no han sabido manejar bien sus recursos y han tenido dificultades económicas aquí se han manejado con prudencia de tal forma que beneficie a los deportistas y que beneficie a los practicantes recreativos y algo muy importante que las treinta seis (36) personas que trabajamos aquí nunca hay un retraso ni un solo día ni en los salarios, ni en la seguridad social, ni nada legal** y eso ha sido otra fortaleza porque si el cupo de colaboradores está bien, está conforme pues eso se va a reflejar en los servicios y eso es un ciclo.

- El gerente de la liga de tenis de campo nos habla de lo valioso de la Liga de Tenis de Antioquia al tener una administración y una dirigencia cuidadosa y respetuosa del manejo de los recursos, que no les ha hecho pasar dificultades , y que a su grupo de trabajo se les cumpla con los compromisos laborales y de retribución, en contraste con otras ligas que teniendo mayores ingresos no lo han logrado, es un aporte que orienta la comprensión de este caso, a entender que es posible mirar en las mismas experiencias administrativas de las ligas deportivas, las consideraciones necesarias para hacer una consultoría o asesoría más completa y más contextualizada.



4.2.2.17 ¿Cómo venimos hablando sobre las necesidades y fortalezas de pronto usted que sabe sobre asesoría y consultoría en la parte deportiva?. **Tengo muy poca información de asesoría y consultoría en la parte deportiva propiamente dicha, he tenido asesoría y consultoría pues a nivel gerencial, a nivel de mercadeo** en una empresa anterior con la que trabajaba, **no sabría diferenciar exactamente los dos términos**, se me hace que **una consultoría es como el diagnóstico del negocio y el acompañamiento pues hacia llevarlo a un nivel superior, la asesoría se me hace mas como el acompañamiento permanente, no tanto como el diagnóstico pero aquí a nivel de liga, la asesoría que hemos tenido solo ha sido así como a nivel del tema de mejora de equipos hardware, y un poquito de software y recientemente el tema de costos que también lo busqué por fuera porque internamente no lo tenía**, entonces el tema de análisis de costos también.

- Se encuentran en esta respuesta dos expresiones de haber recibido asesoría: costos e informática, además menciona a nombre personal haber recibido en mercadeo y gerencia. Al intentar precisar su comprensión conceptual sobre asesoría y consultoría, manifiesta algún proximidad a la idea general de cada uno de ellos.

4.2.2.18 ¿ De pronto usted lo que hablaba, que necesita como un portafolio más de mercadeo y la parte financiera, le gustaría de pronto, tener este servicio de asesoría y consultoría?. **Si, yo lo considero muy importante porque son debilidades internas**, y entonces yo pienso que **con los recursos que aquí manejamos, si adicionalmente se le hace como juego financiero, podríamos rendirlo un poco más, y hacer más cosas**, y en el tema de mercadeo entendido no solo como vender más, si no como fidelizar más, mantener satisfecha a la gente que hay, y cuando hablo de fidelizar no solo es al que nos compra la práctica libre y la formación deportiva, hay que fidelizar al deportista también, el deportista debe estar conforme en su liga, debe estar feliz y debe estar dispuesto a seguir acá.

- Acepta que contando con la posibilidad de acceder a la consultoría y la asesoría, la tomaría. Además precisa temas de las finanzas y el mercadeo en los cuales tiene especial interés. En general esta respuesta refleja en sentido general una afirmativa a la pregunta sobre la necesidad de la consultoría y la asesoría en las Ligas.

4.2.2.19 ¿Usted nos podría mencionar entonces aspectos positivos y negativos de liga?. Bueno, es que yo positivo lo veo casi todo.

4.2.2.20 ¿Qué es lo que más llama la atención a los usuarios?. En orden ideas, si uno conversa con los usuarios de la liga, si uno hace una encuesta entre diez usuarios, un noventa por ciento le van a decir que lo primero es la delicia de jugar

tenis, o sea que el deporte en sí encierra su propio encanto. Lo segundo que pueden referir es **que las instalaciones de la liga son cómodas** pues en el concierto de lo que son las ligas nosotros tenemos unas instalaciones que **son hasta confortables, son limpias, son verdes y tiene algún nivel pues de confort para las personas.**

Hay otro tema muy importante de esta liga y es la ubicación, la ubicación es estratégica, estar aquí en la zona del estadio es muy fácil llegar. **Positivo de esta liga el equipo de trabajo, la cantidad de clientes, la forma como nosotros vendemos, porque nosotros vendemos semestre** en su mayoría, **entonces eso hace que las finanzas de la liga se puedan manejar con mucha tranquilidad**, enero y febrero uno ya sabe cómo puede manejar el semestre, y julio y agosto ya también sabe cómo puede manejar el segundo semestre. Y negativo, lo único negativo es la falta de más espacios, con toda seguridad que si tenemos más canchas hacemos más cosas.

- En esta respuesta se ve un poco más de las expresiones positivas de avance en la gestión de esta liga, que puede ser aprovechada en el compartir experiencias para el crecimiento de las demás ligas, para el enriquecimiento de la asesoría y consultoría.

Al cerrar el tratamiento de la entrevista con el Gerente de la Liga de Tenis de campo, podemos decir que se acertó en la elección de esta persona para la entrevista, pues a dado mucho detalle para comprender desde su punto de vista cuales son las necesidades administrativas de su Liga, cual la disposición ante los servicios de consultoría y asesoría, todas ellas positivas.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Luego de agotar el proceso de recolección de datos y su tratamiento nos enfrentamos al momento de concluir sobre lo estudiado, y se debe decir que las ligas si requieren los servicios de asesoría y consultoría. Aunque este estudio se ha hecho sobre el área administrativa, los indicios apuntan que el problema está en lo estratégico, es decir que la asesoría y consultoría debería arrancar allí. Lo estratégico, porque es en dicha labor en donde se define la ruta a largo plazo de la entidad y las acciones que van a permitir alcanzar los propósitos. El área administrativa se pone al servicio de dichos propósitos y por supuesto requiere actuar adaptándose a sus necesidades y brindando los mejores resultados para que la organización prospere.

Presentamos algunas consideraciones en clave de conclusión que complementan nuestro análisis:

- Los datos encontrados evidencian que las necesidades más importantes de asesoría y consultoría en la parte administrativa de las seis ligas en estudio están en las áreas de mercadeo y finanzas.
- Se encontraron en los análisis de las encuestas y las entrevistas que los directivos tienen poco conocimiento sobre el tema de asesoría y consultoría, y no hay claridad sobre los aspectos administrativos, combinando lo técnico y directivo. En general todos valoran los aportes que puede hacer la consultoría y la asesoría, y quisieran contar con ellos, aunque no cuentan con dinero para ello. La formación profesional de los directivos y gerentes es diversa, no hay especialistas en administración, sin embargo todos cumplen con el requisito de la ley para acreditarse en sus roles directivos. Se podría afirmar que a todos les vendría muy bien formación en gerencia y en dirección estratégica de negocios.
- En los datos se encontraron debilidades en otras áreas administrativas como en el área de talento humano, implementación de sistema de la calidad y formulación de proyectos, en el mejoramiento de la comunicación interna y externa de las ligas, mejorar equipos en hardware y software.
- Los datos señalan que las seis ligas han adquirido el servicio de asesoría en el área jurídica, pero nombran de esta manera las consultas ocasionales para ver asuntos laborales, no corresponde con una acción estratégica.
- La revisión documental no arrojó mayores indicios.

- Un aspecto que caracteriza a estas instituciones es el poder acceder a recursos públicos a través de proyectos, y además recibir apoyo de entidades de orden privado. Para un consultor sería importante visualizar la estructura del negocio, pues una parte de él tiene retorno en efectivo, otra parte en imagen y otra en posibles futuros. El presupuesto se configura de: recursos propios, de aportes del estado en: recursos frescos, en instalaciones sin costo adicional, incluyendo algunos servicios públicos y de seguridad. A la hora de esquematizar estas variables, el consultor se encontrara con una compleja situación financiera, pero que debe generar auto sostenibilidad y oportunidad de crecer.

Retomamos algunas consideraciones del estudio de Arboleda y otros:

- “Cuando la institución no cuenta con el personal capacitado para orientar y ejecutar políticas de marketing deben buscar asesoría con personas e instituciones que sepan sobre el tema”<sup>12</sup>

“Las ligas que esperan subsidio del estado en muchas ocasiones no trabajan por organizar programas en búsqueda de financiación que les permitan realizar una gestión sin limitaciones presupuestales”<sup>13</sup>

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere a las Ligas deportivas de Antioquia hacer uso del servicio de asesoría o consultoría, de tal manera que reestructuren su lógica empresarial y no depender del recurso público.
- Es importante contar con un asesor o consultor en las áreas con mayor debilidad como son las de mercado y financiera, y la empresa en general, ya que el área de mercadeo identifica las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, y en lo financiero es importante porque identifica las utilidades o el déficit que se pueden presentar.
- Que los directivos de las ligas mejoren su perfil académico enfocado hacia la administración deportiva.
- Las ligas tengan conciencia de la importancia del servicio del asesor y el consultor para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir

---

<sup>12</sup> Arboleda, R. y otros. Relación entre la estructura administrativa y el rendimiento deportivo. (Trabajo de grado) 1997, Universidad de Antioquia, Medellín. p. 113

<sup>13</sup> Ibid p. 114

los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales.

- Mantener una buena y constante comunicación de las diferentes áreas administrativa, directiva y técnica.
- Solicitar una capacitación con entes expertos en el tema de asesoría y consultoría administrativa, en el manejo del área deportiva.
- Es importante tener la asesoría de talento humano para controlar, socializar, formar, capacitar, compensar, promover y controlar el talento humano en orden a lograr un alto desempeño basado en la idoneidad y la motivación.
- En área de mercadeo es importante tener asesoría porque hace alusión a la forma como la empresa deportiva sea club, liga define nichos de mercado o grupo de objetivo e identifique las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, y la forma como la organización entre los productos y servicios, acorde con las especificaciones establecidas.
- En el área financiera es importante la consultoría para diagnosticar la evolución de los resultados de la empresa en los últimos tres años en los diferentes ítems de los estados financieros, desarrollo comercial y demás indicadores que permitan evaluar la calidad de la gestión empresarial, y la forma como se realiza la comparación con otra empresa deportiva líderes del orden nacional e internacional.
- Estas entidades deportivas requieren de herramientas académicas y de gestión que les permitan competir mejor en el mercado actual, para ello se hace necesario el servicio de asesoría y consultoría que les ayude a detectar los problemas de gestión, para que les recomienden soluciones a esos problemas y que los lleve al mejoramiento de las prácticas de gestión, así como a un mejor desempeño individual y colectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ LOPEZ, Luís Felipe. MsC. Consultoría Organizacional. 2004.
- ANDER-EGG, Ezequiel. La Animación sociocultural. España: 1999.
- ANDES, Fernando de Andrés. La evaluación de la gestión de un centro deportivo, Aguado. 2000. <http://www.efdeportes.com/efd88/gestion.htm>.
- CHAVES GONZÁLEZ, Manuel. Ley del Deporte de Andalucía. Presidente. 1998.
- Decreto 1228 de 1995. 18 de julio de 1995. Bogotá, D.C.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml#CONSULT>
- INDEPORTES Antioquia, Universidad de Antioquia y otros. Gerencia del deporte municipal. Servigráficas. Medellín: 2006.
- Kubr (OIT 1994). La Consultoría de empresas. Guía de la profesión Ginebra Suiza. Medellín, 2004. <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/025-CertiLigas.pdf>
- Ley 181 enero 18, 1995. <http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/EDUCACION/ED122895.htm>
- MUNCH, Lourdes y ANGELES, Ernesto Angeles. Métodos y técnicas de investigación. 8ª. Trillas. México: 2000.
- SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. 4ª. Panamericana. Santa Fé de Bogotá: 1998.
- SANCHEZ, Javier y SANTAMARIA, Diana. 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. <http://www.efdeportes.com/efd88/gestion.htm>
- SIMON H. El comportamiento Administrativo. Aguilar. Madrid: 2000.
- STUART, Patricia Elena, CASTAÑO, Andrés Mauricio. Proyecto experimental hacia la certificación de las ligas deportivas de Antioquia. Universidad de Antioquia. Instituto Universitario de Educación Física. Medellín: 2004.

SUAREZ ALVAREZ, Javier. Sistema departamental de capacitación, subsistema de recreación. IX Congreso Nacional de Recreación COLDEPORTES/ FUNLIBRE. 14 - 17 de Sept. de 2006. Bogotá, D.C. <http://redcreacion.org/documentos/congreso9/JSuarez.html>