

**PROCESO ADMINISTRATIVO UTILIZADO POR
INDEPORTES RISARALDA PARA OFRECER LOS
SERVICIOS DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN A LOS
ENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES DEL
DEPARTAMENTO DE RISARALDA**



MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
PEREIRA, SEPTIEMBRE DE 2006

**PROCESO ADMINISTRATIVO UTILIZADO POR INDEPORTES
RISARALDA PARA OFRECER LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y
CAPACITACIÓN A LOS ENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES DEL
DEPARTAMENTO DE RISARALDA**



Claudia Lorena Morales Parra
Ángela Jazmín Gómez Hincapié

DIRECTOR

William Ospina Garcés
Magíster

Coordinadora Línea de Investigación en
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Doctora Carmenza Gallego Giraldo
Magíster en Gerencia Del Talento Humano

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
PEREIRA, SEPTIEMBRE DE 2006**

Nota de aceptación:

Firma de la director del trabajo

Firma del Par académico

Firma de la Directora de Línea

Manizales, 27 de Septiembre de 2006

AGRADECIMIENTOS

La culminación de un proyecto como el realizado, dependió del aporte de muchas personas.

Debemos gratitud especial a los miembros del INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE INDEPORTES RISARALDA por el compromiso asumido, por su disposición para la realización de tareas ajenas a su competencia, y por habernos dado la oportunidad de capacitación y aprendizaje realizada desde y para este ejercicio.

A la directora de la línea, docente Mag. Carmenza Gallego Giraldo, por sus aportes al crecimiento profesional y al campo personal.

Al director del trabajo de grado, Mag. William Ospina Garcés, por su apoyo incondicional y sus aportes en un área tan ajena a su profesión como el deporte, tan necesitada en nuestro ámbito. De nuevo gracias por impartirnos sus conocimientos sin limitación.

TABLA DE CONTENIDO

<u>1. REFERENTE CONCEPTUAL</u>	17
<u>1.1. INTRODUCCION</u>	17
<u>2. JUSTIFICACIÓN</u>	19
<u>3. ANTECEDENTES ORIENTADOS A LA TEMÁTICA</u>	21
<u>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	23
<u>5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	25
<u>6. OBJETIVOS</u>	27
<u>1.6.1 OBJETIVO GENERAL:</u>	27
<u>1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</u>	27
<u>7. IMPACTO ESPERADO</u>	29
<u>8. USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS</u>	31
<u>9. REFERENTE TEÓRICO</u>	33
<u>9.1 MARCO TEÓRICO</u>	33
<u>9.1.2 Administración: Su naturaleza, definición y proceso</u>	33
<u>9.1.2.1 Características de la administración:</u>	33
<u>9.1.2.3 Objetivos en la administración:</u>	35
<u>9.1.2.4 Teoría administrativa aplicada : teoría clásica</u>	36
<u>9.1.2.5 El proceso administrativo</u>	36
<u>9.1.3 Motivación:</u>	41
<u>9.1.4 Comunicación:</u>	41
<u>9.1.5 Liderazgo</u>	42
<u>9.1.6 Control</u>	42
<u>9.1.7 Ente deportivo Departamental Indeportes Risaralda</u>	47
<u>9.1.8 Concepto de estrategias</u>	52
<u>9.1.8.1 Las estrategias actuales del deporte</u>	53
<u>9.8.1.2 La estrategia en el sector público</u>	54
<u>10.1 TIPO DE ESTUDIO</u>	57
<u>10.2 TIPO DE DISEÑO</u>	57
<u>10.3 POBLACIÓN Y MUESTRA</u>	57
<u>10.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN</u>	57
<u>10.5 TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</u>	57
<u>11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</u>	57
<u>11.1 TÉCNICAS</u>	57
<u>11.2 INSTRUMENTOS</u>	58
<u>12. RESULTADOS</u>	59
<u>12.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</u>	59
<u>13. DISCUSIÓN</u>	75

<u>14. PLAN DE MEJORAMIENTO</u>	83
<u>14.1.1 Creación de un equipo de trabajo específico.</u>	83
<u>14.1.2 ESTABILIDAD LABORAL PARA EL GRUPO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA</u>	85
<u>14.1.3 FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEPARTAMENTAL</u>	86
<u>14.1.4 DOTACIÓN TECNOLÓGICA Y LOGÍSTICA ADECUADA</u>	86
<u>14.1.5 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</u>	87
<u>15. CONCLUSIONES</u>	89
<u>16. RECOMENDACIONES</u>	93
<u>17. BIBLIOGRAFÍA</u>	97
<u>18. ANEXOS</u>	99
<u>18.2 Formato de Entrevista.</u>	103

ÍNDICE DE TABLAS

- 1. Tabla 1** – Procesos de Planeación empleados para la prestación de los Servicios de Asesoría y Capacitación a cargo de Indeportes Risaralda -----60
- 2. Tabla 2** – Procesos de Organización aplicados a los servicios de Asesoría y Capacitación prestados por Indeportes Risaralda -----64
- 3. Tabla 3** – Direccionamiento de los servicios de Asesoría y Capacitación prestados por Indeportes Risaralda a los IMDR -----66
- 4. Tabla 4** – Sistemas de Control empleados para evaluar los servicios de Asesoría y Capacitación prestados por Indeportes Risaralda -----68
- 5. Tabla 5** - Paralelo entre los resultados -----72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1. **Gráfica 1.** Conocimiento del Plan de Desarrollo de Indeportes por parte de los Directores de los IMDR -----61
 2. **Gráfica 2.** Servicios de Capacitación Ofrecidos por los Institutos de deporte y Recreación de Risaralda. -----61
 3. **Gráfica 3.** Servicios de Capacitación utilizados por los Institutos municipales de Deporte y Recreación de Risaralda -----62
 4. **Gráfica 4.** Diseño de los programas para ofrecer servicios de asesoría y Capacitación -----63
 5. **Gráfica 5.** Medios que utiliza Indeportes Para efectuar el diagnóstico de las necesidades de los IMDR en los servicios de Asesoría y capacitación -----63
 6. **Gráfica 6.** Articulación de los servicios de A y C con el plan de acción del Institutos Municipales de Deporte y Recreación de Risaralda -----64
 7. **Gráfica 7.** Impacto de los servicios de Asesoría y Capacitación relacionada con la gestión de los IMDR en Risaralda. -----65
 8. **Gráfica 8.** Conocimiento de Área encargada de prestar los servicios de A y C en Indeportes Risaralda -----65
 9. **Gráfica 9.** Canales de comunicación que Emplea Indeportes para dar a conocer sus servicios de Asesoría y Capacitación -----67
-
10. **Gráfica 10.** Estrategia administrativa de Indeportes
para ofrecer sus servicios de Asesoría y Capacitación -----67
-
11. **Gráfica 11** Espacios creados por Indeportes para evaluar estos servicios----- 69
-
12. **Gráfica 12** Indeportes Risaralda efectúa seguimiento a la gestión de los IMDR para evaluar la prestación de sus servicios -----70
 13. **Gráfica 13** Medios utilizados por Indeportes para el seguimiento a la

gestión de los IMDR para evaluar la prestación de sus
servicios -----70

- 14. Gráfica 14** Conocimiento de Indicadores de gestión de Indeportes por parte de los directores de IMDR. -----70
- 15. Gráfica 15** Participación de los IMDR en los sistemas de control y de evaluación de los servicios de A y C que presta Indeportes -----71

RESUMEN

La presente investigación descriptiva fue realizada en trece Municipios del Departamento de Risaralda con el propósito de analizar el proceso administrativo utilizado por Indeportes Risaralda para ofrecer los servicios de asesoría y capacitación a los entes deportivos Municipales. Los resultados denotan la falta de un proceso administrativo en los servicios de asesoría y capacitación y bajos niveles de comunicación entre los directores de los institutos municipales y el ente departamental del deporte y la recreación. Se propone implementar un plan basado en la creación de un equipo humano encargado de las áreas de deporte formativo, deporte de rendimiento, recreación y actividad física, garantizar la estabilidad laboral de los asesores, elaborar un programa departamental de capacitación, adquirir dotación tecnológica y logística adecuada, y el control y evaluación permanente de estos servicios.

Palabras claves: administración, proceso administrativo, servicio, asesoría y capacitación.

1. REFERENTE CONCEPTUAL

1.1. INTRODUCCION

La teoría clásica fue fundada por Henry Fayol (1841-1925) y su enfoque principal fue la aplicación consecuente y sistémica de una serie de principios sencillos, eficaces y universales aplicados a la experiencia humana a lo largo de los siglos, había logrado. Abrió así con claridad una escuela para la alta gerencia, fayol además sustentaba que las organizaciones son entidades abstractas dirigidas por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de objetivos, una de sus mayores aportaciones a la administración fue el proceso administrativo así: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Con base en mencionada teoría parte el trabajo de investigación que busca describir, cómo Indeportes Risaralda utiliza el proceso administrativo para prestar el servicio de asesoría y capacitación, a los Institutos Municipales de Deportes y Recreación del Departamento de Risaralda, función importante para el logro de sus objetivos misionales.

Sobre los resultados de esta investigación, se pretende formular una propuesta de mejoramiento con el fin de mejorar la prestación de dichos servicios, en busca de resultados más efectivos para el Ente Departamental, que se verán reflejados en los institutos deportivos municipales.

2. JUSTIFICACIÓN

El deporte Colombiano y en especial el Risaraldense, ha ido evolucionando de manera rápida en el campo competitivo; sin embargo no pasa lo mismo a nivel directivo, en donde es evidente el estancamiento que se ha tenido desde hace algunos años, siendo las directrices institucionales actuales, las mismas utilizadas anteriormente para gestionar y gerenciar los entes deportivos y brindar los servicios que desde allí se generan, o más delicado aún, la adopción de instrumentos gerenciales ajenos, es decir, modelos hechos por y para otras ciudades y departamentos que poco tienen que ver con las necesidades y realidad actual de esta región.

La razón por la cual se decidió emprender camino en el campo del proceso administrativo utilizado en los servicios de asesoría y capacitación que ofrece Indeportes de Risaralda a los entes deportivos municipales del Departamento de Risaralda, más que el deseo de saber la manera como los dirigentes gerencian esta entidad, es la intención de mejorar estos procesos, mediante la identificación, análisis y posterior elaboración de un plan de mejoramiento como base estratégica gerencial en los servicios de asesoría y capacitación, que propenda por un mejor servicio, desempeño y optimización del recurso humano que existe en el ente departamental, reflejándose en los organismos municipales.

Este planteamiento, conlleva a una reflexión diagnóstica acerca de la gestión que se lleva a cabo; evaluar la base en la que se encuentra, la cual requiere y empieza a exigir el planteamiento de un cambio en la estructura y funcionamiento gerencial deportivo y sobre todo, en la adopción y aplicación de un nuevo proceso administrativo, inmerso en un conveniente modelo planificador, entendiendo que cada Departamento, Municipio y por ende cada uno de sus entes, poseen una autonomía y realidad garantizada constitucionalmente, por lo que las soluciones que se adopten deben ser ajustadas a una realidad y entorno cambiante.

La búsqueda de una identidad deportiva departamental y la necesidad existente de no seguir perjudicando los tejidos deportivos municipales, de apoyarlos continuamente, de ofrecer servicios y programas deportivos hechos y aplicados con calidad entre otros motivos propician y exigen la implementación del proceso administrativo y obviamente, diseñarlas de forma coherente, aterrizada y efectiva.

3. ANTECEDENTES ORIENTADOS A LA TEMÁTICA

En el medio nacional y regional, no existen trabajos de grado, investigaciones y/o tesis que estudien el proceso administrativo utilizado por el Ente departamental de Deporte para prestar los servicios de asesoría y capacitación a los Institutos deportivos Municipales del Departamento de Risaralda.

Se han realizado estudios que arrojan modelos gerenciales en diferentes campos como el manufacturero, el textil, el sector salud, entre otros, que no ayudan en nuestro marco conceptual y teórico; excepto su parte metodológica e investigativa, que puede servir de apoyo.

En la búsqueda de información exploratoria se encontró que en Córdoba se realizó una investigación orientada al nivel de capacitación y formación que tienen sus profesionales de educación física en el área de gerencia deportiva: La formación histórica del profesor de educación, construida y basada desde el rol tradicional, estaba limitando al profesional de educación física, fundamentalmente al campo laboral escolar. Ellos, desde el punto de vista cuantitativo y con la intención de operacionalizar las variables, valoraron el grado de formación (niveles) como variable independiente.

Lo que motivó a realizar el presente trabajo fue el reclamo constante de la sociedad del deporte, debido a la necesidad de:

- Mejor administración del deporte en Risaralda y Colombia
- Mejor y más efectiva gestión del deporte en los Institutos departamentales y municipales.
- Ubicación en los puestos gerenciales y administrativos de personas idóneas y efectivas, en el campo de la educación física y el deporte.
- Procesos de capacitación y asesoría más orientados a las necesidades específicas de cada ente deportivo.
- Trabajo en equipo y articulado, de los entes departamentales y municipales con el organismo deportivo nacional.
- Optimización del recurso existente en los institutos deportivos departamentales y municipales.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los programas de asesoría y capacitación que tradicionalmente ha ofrecido el Instituto Departamental de Deporte de Risaralda – Indeportes Risaralda, han sido catalogados de manera informal por los institutos deportivos municipales como poco efectivos, considerados inoportunos, ineficaces, ineficientes en el momento de ejecución, acompañamiento y seguimiento al mismo.

Buscando soluciones a este problema, se desea investigar ¿Cual es el proceso administrativo utilizado por Indeportes Risaralda para ofrecer el servicio de asesoría y capacitación a los entes deportivos municipales?

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cual es el proceso administrativo utilizado por Indeportes Risaralda para ofrecer el servicio de asesoría y capacitación a los entes deportivos municipales?

6. OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar el proceso administrativo utilizado por el ente deportivo departamental para prestar el servicio de asesoría y capacitación a los Institutos Municipales de deportes y recreación, como estrategia empresarial.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificar el proceso de planeación utilizado el ente departamental para prestar estos servicios a los Institutos Municipales.

Establecer la organización que tiene actualmente Indeportes Risaralda para prestar los servicios de asesoría y capacitación.

Determinar los elementos de dirección expuestos por las directivas de Indeportes, en cuanto a coordinación, comunicación y motivación.

Analizar el sistema y/o modelo de control empleado para el proceso de prestación del servicio de asesoría y capacitación.

Proponer un plan de mejoramiento para la prestación del servicio de asesoría y capacitación.

7. IMPACTO ESPERADO

Se esperan obtener los siguientes resultados:

- Permitirá caracterizar los servicios actuales para contar con más herramientas en el control del servicio prestado.
- El conocimiento de un proceso administrativo utilizado por Indeportes Risaralda servirá como herramienta diagnóstica para quienes dirigen los programas de asesoría y capacitación.
- Mejorar los servicios de asesoría y capacitación del ente departamental para que el servicio en los institutos municipales sea de mayor calidad.
- Los resultados de la investigación podrán ser utilizados por otros investigadores para evaluar el impacto del proceso administrativo direccionado hacia otros servicios.

8. USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Los usuarios directos de este trabajo de investigación son:

USUARIOS DIRECTOS:

Indeportes Risaralda

USUARIOS DIRECTOS:

Institutos Municipales de Deporte y Recreación.

9. REFERENTE TEÓRICO

9.1 MARCO TEÓRICO

9.1.2 Administración: Su naturaleza, definición y proceso

La administración puede describirse como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas en orden al cumplimiento efectivo de una determinada tarea.

La administración realiza su función en medio de fórmulas, condiciones, equipos, procedimientos, decisiones, personas, etc. Que se puede confundir con uno de los múltiples procesos que ocupan la función administrativa. De allí que para conocer la verdadera naturaleza de la administración es necesario intentar el análisis de tareas donde se pueda ver claramente el verdadero carácter del proceso administrativo.

9.1.2.1 Características de la administración:

Característica es una particularidad de una persona o cosa; referente a la administración, es la que permitirá identificar y diferenciar las demás disciplinas del que hacer: Ponce atribuye cuatro características fundamentales, universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica.

a. Universalidad :

Dice que “el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios”².

La administración se da como ya se mencionó, lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en la sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Esta misma característica es la que hace que la administración pueda aplicarse en cualquier lugar sin importar el sistema económico. Tanto los socialistas como los capitalistas la utilizan para poder orientar el desarrollo de sus recursos y energías.

b. Especificidad:

Esta dada en el sentido de que la administración no está sola sino que va acompañada de otros fenómenos de índole diferente como son funciones

contables, financieras, mecánicas, comerciales etc. En una empresa, pudiéndose identificar fácilmente el trabajo administrativo de manera diferenciada. Se puede ser un magnífico vendedor como técnico en esta área pero un pésimo director de ventas.

c. Unidad temporal:

Esta dada por la presencia de la administración de manera permanente en la vida de la empresa. Sin que impida el que existan diferentes etapas o fases del proceso o fenómeno administrativo. Cuando se hacen planes en la empresa no se desestimula el trabajo administrativo; se sigue dirigiendo controlando, organizando, etc.

d. Unidad jerárquica:

Todos los jefes de una empresa administran, aunque en diferentes grados y condiciones, pero todos participan de la misma administración. En una compañía forman "sólo un cuerpo administrativo" desde el presidente de la compañía hasta el último supervisor.

La administración siempre tiene un objetivo, sea implícito o enunciado específicamente. La administración se refiere al logro de algo concreto y al éxito administrativo.

a. La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana:

La administración influye en el ambiente. Las acciones favorables que se logren en los grupos dependen mucho de la mejora de las actividades administrativas.

b. La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo:

La administración se hace fundamentalmente en, con y por los equipos. Son estos los que ayudan a obtener los resultados y no los individuos aislados. Hay mucha gente dada a hacer las cosas por si misma, ignorando la ayuda que puedan darle los demás miembros del grupo o de la empresa.

c. La administración es una actividad, no una persona o grupo:

Cuando se define y analiza la dirección se puede encontrar fácilmente que el término parece más adecuado que el de administración, pero el uso, la costumbre, lo que ha hecho que este último sea más ampliamente aceptado.

d. La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica:

Muchas personas piensan que el trabajo administrativo requiere habilidades técnicas específicas, como por ejemplo ser médico para dirigir un grupo de salud, o ser un vendedor para dirigir un grupo de ventas, nada mas equivocado. Si se dirige el grupo de médicos o el departamento de ventas, antes de ser administrador fue médico o vendedor eso puede ayudarles en

su trabajo administrativo, pero no es absolutamente indispensable.

e. La administración es intangible:

Por eso muchos la conocen como la fuerza invisible. Su existencia sólo se puede evidenciar por medio del logro de objetivos y obtención de resultados, pero la mayoría de las veces estos pasan inadvertidos. Por eso es que muchas personas en las empresas piensan que los únicos que trabajan son los que producen cosas concretas que se traducen en objetivos materializados y miran de manera sospechosa a los que no obtienen resultados de la misma naturaleza³.

9.1.2.3 Objetivos en la administración:

Un objetivo administrativo para algunos es una meta que se fija y que requiere un campo de acción definido. Sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

La administración adquiere sentido en la medida de los objetivos que se propone y gran parte de su quehacer está dado por los problemas que implica la consecución de los mismos.

Tener objetivos implica definir la tarea administrativa, impulsar la acción, evitar omisiones o falsas interpretaciones y ante todo, tener puntos concretos de referencia para estimar logros.

Los objetivos contribuyen a racionalizar los esfuerzos de la administración optimizando la utilización de recursos y energías. No tiene significado ni importancia para nadie, administrar si no se sabe para donde se va ni que se espera.

Los objetivos son muchos y por consiguiente múltiples las clasificaciones que se han hecho sobre los mismos. Hay objetivos referidos a la empresa, a los gerentes y los asociados con los individuos. Entre los primeros se encuentran la obtención de utilidades, proporcionar buenos productos y servicios, mantenerse a la cabeza de los competidores, velar por el bienestar de los empleados siendo eficientes, sin aspectos prioritarios. Los segundos se enfocan hacia actividades para el logro de los mismos tales como: conocer el mercado satisfaciendo con cantidad y calidad de productos, conservar la salud, el bienestar de los empleados, descubriendo datos y relaciones científicas que puedan servir para mejorar lo ofrecido. Finalmente los objetivos asociados con los individuos se refieren básicamente a las satisfacciones económicas, psicológicas y sociales.

También se habla de objetivos de servicio, sociales y económicos. El primero se refiere a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. El segundo a la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, el gobierno y la comunidad. El tercero a la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de esos grupos por medio de una

generación de riqueza.

9.1.2.4 Teoría administrativa aplicada : teoría clásica

La teoría clásica fue fundada por Henry Fayol (1841-1925) y su enfoque principal fue la aplicación consecuente y sistémica de una serie de principios sencillos, eficaces y universales aplicados a la experiencia humana a lo largo de los siglos, había logrado. Abrió así con claridad una escuela para la alta gerencia, Fayol además sustentaba que las organizaciones son entidades abstractas, dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de objetivos, una de sus mayores aportaciones a la administración fue el proceso administrativo así: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

9.1.2.5 El proceso administrativo

El proceso administrativo fue el resultado de relacionar el conjunto de conocimientos administrativos con la naturaleza de las teorías administrativas con el aporte de Henry Fayol.

Existe una división que presentan distintos criterios y los más reconocidos son los que se dividen en planeación, organización, dirección y control.

Esta es una síntesis de las etapas:

Planeación: "Planificar es decidir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va hacer. La planificación busca la ubicación en el presente para así generar estrategias hacia el futuro. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no ocurrirían. Aunque el exacto futuro rara vez puede ser predecido y los factores de control pueden interferir con los mejores planes" Para Koontz y O'Donnell compuesta generalmente por los siguientes elementos como políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos.

Función de planeación: dentro del proceso administrativo la función de planeación es básica para el desarrollo de las otras funciones de organización, dirección y control

El establecer por adelantado acciones futuras se denomina planear, desde las actividades más sencillas hasta las más complejas requiere de la planeación. De ahí que dentro del proceso administrativo sea la planeación la base para el desarrollo de las demás funciones.

La planeación de acuerdo al tiempo en que se vaya a lograr puede ser:

De largo plazo cuando es más de 5 años

De corto plazo u operativa cuando es de 1 a 3 años

Tipos de planes

La identificación de los planes en una empresa tipo, ilustra la amplitud de la planificación:

- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales la actividad está encaminada. Representen no solamente el punto final de la planificación, sino el fin hacia el que se encamina la organización, el desarrollo del personal, la dirección y el control.
- **Políticas:** Pueden ser consideradas también como planes. Las políticas son afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los colaboradores en el proceso de adopción de decisiones.
- **Procedimientos:** Son planes, en el sentido de que establecen un método habitual en el manejo de las actividades futuras. Los procedimientos son verdaderas guías para la acción, pensamientos y detallan paso por paso la manera exacta en que ciertas actividades deben ser cumplidas
- **Reglas:** Son líneas de acción requeridas, las cuales al igual que otros planes son escogidos entre varias alternativas. Una regla requiere que se tome una acción específica y definida con respeto a una situación.
- **Presupuestos:** Un estado de resultados esperados expresados en términos numéricos. Puede ser fijado ya en términos financieros o en termino de horas-hombre, unidades de producto, horas-maquina o cualquier otra medida determinada en términos numéricos.
- **Programas:** Son un complejo de política, procedimientos, reglas asignación de funciones y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción; están generalmente basados en presupuestos de capital y de operación
- **Estrategias:** Pueden ser consideradas como planificación interpretativa o como planes hechos teniendo presentes los del competidor.

Organización:

Es la acción que permite establecer la estructura adecuada para reunir en forma jerarquizada todos los recursos tanto humanos como físicos y tecnológicos, su función es establecer: jerarquías, obligaciones, selección, introducción, desarrollo, integración de personal a la institución.

Principios de la organización

- Unidad de mando
- Cada jefe debe tener un numero determinado de colaboradores
- Exclusión
- Las decisiones no son siempre tomadas o dependientes de los gerentes o línea media estas decisiones pueden ser programadas y no requieren ser fundamentadas por el nivel operativo, quiere decir que las

decisiones recurrentes deben ser controladas por todas las personas de la organización

- Extensión del control
- Limite de personas que debe tener un determinado jefe para el control de supervisores.
- Numérico
- La autoridad y responsabilidad debe tener una línea de flujo ininterrumpida desde el nivel ejecutivo más alto hasta el más alejado de la cúpula de la organización, la cual establece una relación directa con la unidad de mando
- División departamental
- Es la ubicación de actividades por grupos especializados y su objetivo es unificar tareas similares específicas buscando simplificar el trabajo de los gerentes y mantener el control.

Tipos de organización

1. Por tamaño: macro-organigrama: cuando se presenta la estructura orgánica del total de la organización
micro-organigrama: cuando solamente representa una parte de la estructura orgánica de la organización
2. Por forma:
 - Verticales: representan la relación de autoridad o mando de arriba hacia abajo, en tanto que la responsabilidad o de ejecución va en sentido contrario de abajo hacia arriba, la autoridad debe tener un proceso definido a través del cual se proyecte por toda la organización de modo que todos y cada uno de los elementos que lo conforman participen en el ejercicio de esta autoridad de acuerdo a la naturaleza de sus deberes.
 - Horizontales: en los organigramas horizontales Se observa la línea de autoridad o mando va de izquierda a derecha, es decir que al lado izquierdo de la figura se encuentra la mayor jerarquía de la organización o sea que mientras más hacia la derecha el cargo será relativamente más bajo dentro de la escala jerárquica
 - Circulares: cuando se presenta la línea de autoridad en círculos.
 - Mixtos: cuando incluye la combinación de organigrama vertical y horizontal
3. Por contenido: Funcional: cuando representa las funciones o áreas de la empresa.
Estructural: cuando representa los títulos de los departamentos, divisiones, secciones

Dentro de toda organización se pueden presentar diferentes relaciones de autoridad entre jefe y colaboradores ya sea de forma vertical u horizontal:

- a. Relaciones de línea: son las que existen entre un superior y los dependientes inmediatos y directamente responsables ante el, en la cadena jerárquica. Estas relaciones son de tipo formal.

- b. Relaciones de staff: se refieren al apoyo o asistencia especializada de expertos que ayudan a los jefes con autoridad de línea a tomar sus decisiones. Existen relaciones de staff de diferentes niveles jerárquicos de la organización. La relación de staff no implica autoridad, dan sus conceptos a los que hacen parte del nivel estratégico de la organización.
 - c. Relaciones funcionales: se aplican en organizaciones pequeñas donde existen actividades especializadas y en las que cada dependencia se concentra en su trabajo garantizando una mayor eficiencia.
 - d. Relación de coordinación: en el proceso de organización es fundamental tener en cuenta la coordinación que debe existir tanto intra como intergrupala para el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización. Esta coordinación se puede llevar a cabo utilizando los comités, llamados muchas veces juntas, comisiones, grupos de trabajo etc.
2. El trabajo, las funciones y las tareas. Para alcanzar los objetivos propuestos se necesita analizar el trabajo a nivel de grupos o actividades realizadas por las unidades administrativas, (departamentos, secciones, grupos) y a nivel de cada individuo las tareas asignadas dentro de la organización con el propósito de mejorar permanentemente su racionalidad o eficiencia.
 3. Recursos humanos, físicos, financieros, y tecnológicos pueden ser organizados de la siguiente manera:
 - factor humano: el administrador para fijar el trabajo debe ser consciente de lo que los colaboradores pueden hacer y conformar los grupos o equipos de acuerdo a lo que una persona puede efectuar. Es así como es importante determinar la relación entre el trabajo a realizar y las personas que lo van a hacer. Este elemento es el centro del proceso de organización ya que es el factor humano el que ha de realizar el trabajo para lo cual se deben tener en cuenta las calidades de las personas, habilidades aptitudes, experiencias, procesos de aprendizaje y motivación además el número de directivos y operarios y la cantidad de horas de trabajo disponibles.
 - Recurso físico: no solamente se refiere al espacio físico donde se ejecutan las actividades, sino también a todos los recursos o implementos físicos necesarios para realizarlo (maquinas de escribir, escritorios, sillas, parque automotor, papelería, herramientas, espacio, luz, etc.)
 - Financieros: lo constituye el capital invertido o a invertir en todos los elementos de la organización para el logro de sus objetivos.
 - Tecnología: se refiere a la capacidad de adaptación de innovaciones tecnológicas para la creación de nuevas técnicas al interior de la organización.

Fases para organizar

Consta normalmente de los siguientes aspectos:

- Fijar objetivos:
Determinar en forma clara y precisa los objetivos que se quieren alcanzar de acuerdo con las tareas concretas a efectuar, estos deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa
- Separación del trabajo en tareas o trabajo individual:
Es necesario tener muy claro cual es el trabajo que se va a realizar para dividirlo luego en un sinnúmero de tareas o actividades. Posteriormente se hace una lista completa que incluya no solo las actividades principales sino también las secundarias.
- Fijar una estructura organizacional:
Es la definición y relaciones existentes entre los cargos y departamentos que constituyen la empresa. Una vez que se tienen los objetivos y se determinan las funciones que se asignarán a las personas, se esta fijando la estructura fundamentada en el tipo de autoridad formal, e informal, lo cual a su vez determina la estructura formal o informal

Dirección

La dirección es un proceso mediante el cual quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, encaminan sus acciones al alcance de objetivos, involucrando los clientes internos y externos de la organización.

Para lograr este fin, los colaboradores deben poseer toda la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y deben estar motivados para cumplir sus funciones.

Principios de la dirección

- Unidad de mando
Cada colaborador debe apoyarse a un superior
- Delegación
Todas las tareas deben ser delegadas a un nivel que puedan ser ejecutadas.
- Amplitud de control
Hay un número ideal de colaboradores que cada jefe puede supervisar.
- Coordinación
Todas las actividades deben ser articuladas e integradas en vista de un objetivo en común.

Medios para dirigir

Para dirigir el equipo de trabajo se presentan diferentes alternativas como dar

instrucciones y ordenes para motivar, liderar, comunicar y coordinar.

9.1.3 Motivación:

Es estimular la voluntad de actuar, es impulsar hacia el logro de un objetivo. Para motivar el grupo se requiere conocer a todos y a cada uno de los compañeros del mismo, tanto en sus cualidades humanas como profesionales ya que cada uno tiene sueños, objetivos, intereses y necesidades particulares, las cuales deben de tener un punto de encuentro común con los objetivos organizacionales. Para algunos individuos sus prioridades o factores motivacionales son la seguridad en el trabajo, para otros la protección de los peligros, las condiciones de trabajo agradables, la dirección eficaz, el ser miembro de un grupo, la jornada y el salario justo, el prestigio, etc.

Este conjunto de necesidades permiten clasificar los factores motivacionales en internos como son la autorrealización, el reconocimiento, la afiliación y el liderazgo que se le permita al individuo al interior de la organización y en externos como son la necesidad de supervisión, la necesidad de trabajo en grupo, las condiciones de trabajo, la promoción y la comunicación, aspectos que dependen del ambiente organizacional.

9.1.4 Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual dos personas -como mínimo- comparten una misma información, transmitida y recibida a través de un medio. La comunicación implica abrir las ventanas de la conciencia y de la personalidad buscando los medios para que los otros conozcan estas intenciones.

Elementos de la comunicación:

- Emisor: Es quien inicia la comunicación, ya sea por escrito, hablada o por señales.
- Receptor: Persona que recibe el mensaje, lo analiza, lo acepta o rechaza.
- Mensaje: Es aquello que el emisor quiere que conozca el receptor.
- Canal: Es el vehículo a través del cual se envía el mensaje.
- Código: Es el lenguaje o sistemas de señales previamente convenido para poder entenderse.
- Retroalimentación: Cuando el emisor conoce la respuesta y la reacción que su mensaje produjo en el receptor.

Barreras de la comunicación:

- Interferencia: Presencia de un obstáculo que impide que la comunicación sea efectiva.
- Distorsión: Cambio en el contenido: este puede ser consciente o inconsciente.

- Filtración: Cuando se toma sólo una parte del contenido con algún interés.
- Bloqueo: Cuando existe una muralla tan fuerte que todo intento de comunicación fracasa.
- Los rumores: Se consideran como elementos distorsionadores de la comunicación interpersonal.

Tipos de la comunicación

- Verbal: Se hace por medio de la palabra hablada, donde el tono de la voz influye.
- No verbal: Puede ser visual, táctil corporal, escrita.

9.1.5 Liderazgo

Los líderes son aquellos que son capaz de sacar el verdadero potencial de los demás y enfocarlos hacia un mismo objetivo, consiguiendo a su vez la realización personal de todos los componentes.

Tipos de liderazgo

- Liderazgo autocrático: Es en donde todas la directrices de la organización como los procedimientos son fijados por el líder.
- Liderazgo paternalista: El líder se interesa realmente por el grupo a toda hora desea verlos contentos, los alaba o critica y raramente es severo.
- Liderazgo no intervencionista: Es conocido también como liderazgo de “dejar hacer”, es dejar obrar a los demás e intervenir lo menos posible, da la mayor libertad a los miembros del grupo.
- Liderazgo democrático: En este estilo de liderazgo el grupo mismo es el punto de convergencia y no el líder. El líder procura intervenir y clasificar los objetivos y se comporta más como un consejero que como la persona poseedora de la decisión y la polución.
- Liderazgo transformativo: Cuando el liderazgo se convierte en la clave del éxito organizacional y hace que personas que dirigen las organizaciones sean quienes impulsen a las demás a actuar y transforman a sus seguidores convirtiendo líderes en agentes de cambio.

9.1.6 Control

Consiste en la medición y corrección del rendimiento de los colaboradores, a fin de asegurar el alcance de los objetivos desde el gerente o director hasta el colaborador. Asegurarse que lo que se hace es lo pensado, evaluar si los resultados coinciden con el plan adoptado. Tiene como fin señalar desviaciones y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Actúa sobre los recursos, personas y acciones, como dice Billy Goetz “el control administrativo trata de obligar a que los acontecimientos sucedan de acuerdo con los planes”

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún ejecutivo puede controlar sin ellos. No puede darse cuenta si los colaboradores están actuando de forma indicada a menos que tenga un plan, aunque sea vago o breve en su plazo. Cuanto más claros sean los planes, más completos, coordinados y cuanto mayor sea el periodo que cubren, más efectivo puede ser el control.

Importancia del control

Muchas veces el término control causa en los colaboradores cierto malestar, ya que casi siempre se le da una connotación diferente a lo que verdaderamente se quiere. Parece que atenta contra las libertades y autonomía que se tienen en el desarrollo de unas funciones específicas ejercidas en las diferentes áreas que conforman la empresa o institución

Los controles son de gran importancia y necesarios para lograr los objetivos, los administradores tienen la responsabilidad de los resultados en cada una de las áreas funcionales de la institución. De ahí la necesidad de desarrollar y utilizar ciertos sistemas de control que les permita saber en cada momento si el trabajo planeado al ser ejecutado se logra tal como se concibió. Cada día los controles son más técnicos y precisos debido al uso del procesamiento de datos por computador.

El control permite localizar las fallas en la ejecución y tomar medidas correctivas para lograr los objetivos

Clases de control

Control estratégico: Pretende el conocimiento y el seguimiento de la evolución del entorno de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta de la práctica y logro de los objetivos en la estrategia diseñada.

Control de gestión: Trata de verificar que las tareas y actividades se cumplan de acuerdo al plan provisto propuesto.

Control global: Trata de ser un enlace entre estos dos controles procurando coordinar e integrar las herramientas de ambos tipos de controles reconociendo debilidades y fortalezas para detectar cuales son las estrategias que se deben implementar al interior de la empresa logrando un mayor grado de competitividad y posicionamiento de ésta.

Técnicas de control

El control se relaciona con toda la empresa u organización en general y con cada departamento en particular, lo mismo que la planeación. Estos son algunos aspectos en los cuales se ejerce control en cualquier empresa u organización:

- a. Producción: calidad, cantidad, costos, desempeño individual, rendimiento de las maquinas para obtención del producto, utilización del tiempo y espacio, flujo de materiales.

- b. Área financiera y contable: registro de costos, inventarios, flujo de capital, inversiones, parámetros de capacidad financiera en la organización
- c. Administración de personal: los controles van dirigidos a la selección administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, motivación, capacitación, seguridad industrial, nivel de rendimiento.
- d. Mercado: crédito, ventas, costos de publicidad, gastos de ventas, desempeño de los vendedores, análisis de la demanda actual y potencial del producto o servicios, imagen del servicio, presentación del producto.

Elementos básicos del control

Son cuatro los elementos básicos del control:

1. Objetivos, políticas o normas: estos deben fijarse en todas las áreas de la empresa si se quiere que haya productividad, se requiere la existencia de una orientación acerca de los resultados esperados. Los objetivos estándares o normas son criterios de acuerdo con los cuales se pueden medir los resultados reales. Representan la expresión de las metas de planificación de la empresa o del departamento en términos tales que la realización de los objetivos puede medirse de acuerdo con esas metas. Estas pueden ser físicas y representan cantidades de producto, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de piezas elaboradas o pueden ser establecidas en términos monetarios tales como costos, ingresos, o inversiones o pueden ser expresadas en cualquier otra representación que mida la ejecución.

Hay políticas en la empresa que se pueden establecer en unidades específicas pero en algunas ocasiones pueden estar representada de otra manera.

2. Métodos de información y comunicación: consiste en proporcionar al administrador retroalimentación ya sea diaria, semanal, trimestral o por periodos más largos. Debe ser confiable, práctica, actualizada, útil, permite detectar los problemas para que toda la información pertinente, se integre al personal en su conjunto al proceso de control.
3. Evaluación y comparación de objetivos contra los resultados: es importante saber interpretar y evaluar la información obtenida ya que va a servir para tomar las medidas correctivas en caso de detectarse desviaciones. El ejecutivo que considera atentamente el futuro puede predecir avances a las probables desviaciones de los objetivos.
4. Acción correctiva: este elemento pone en contacto el control con la planificación, lo cual permite que se cumpla la finalidad del control. El administrador aquí pone en juego su capacidad para tomar decisiones ya que debe identificar los problemas y elegir las alternativas para corregirlos o solucionarlos. Al administrador se le pueden presentar en la ejecución de la acción algunos errores básicos como:
 - Actuar cuando no es necesario
 - No actuar cuando se requiere

Aspectos a tener en cuenta en los controles

- a. Comparar periódicamente los rendimientos y no poner énfasis en hechos que ya sucedieron
- b. Identificar claramente los sistemas de control y no averiguar antes quien o quienes cometieron los errores
- c. Especificar claramente los sistemas de control ya que muchos de los controles son tan amplios y afectan todos los ámbitos que pueden traer como consecuencia conflictos entre los que están implicados
- d. Priorizar los controles o aspectos o factores claves para la organización: lo contrario afecta los resultados debido a que el administrador se dedica a una serie de detalles e informes que impiden el proceso efectivo del control

Principios del control

1. El control debe hacerse en las áreas claves, es decir en los puntos críticos de personal, producción, finanzas y ventas
2. Las acciones futuras deben ajustarse a la información que se tenga. Una división, sección o departamento tiene sus objetivos específicos y sistemas de control. Muchos aspectos pueden ser manejados por ellos mismos.
3. Los controles deben diseñarse para que mantengan contacto directo entre el que controla y lo que es controlado
4. El control esta estrechamente relacionado con la comunicación
5. En los sistemas de control el factor humano es esencial ya que las personas responsables pueden evaluar con criterios objetivos o subjetivos.
6. Debe ser flexible; el sistema de control cualquiera que sea, debe responder a ciertas condiciones cambiantes. Muchas veces un sistema de control necesita que se determinen métodos para mejorarlo.
7. Adaptables a la organización; los controles deben ser determinados, de acuerdo al tipo de organización.
8. Las unidades administrativas que conforman equipos de trabajo orientados hacia el autocontrol mediante la búsqueda de resultados de grupo, logran mayor eficacia.

Tipos de evaluación

- Ex ante o a priori

Se realiza antes de tomar la decisión de iniciar el plan, programa, proyecto o actividad. Consiste en estimar críticamente pertinencia, viabilidad y eficacia potencial en función de propósitos y objetivos.

- Durante ejecución

Suministra información sobre la marcha en las actividades en ponderación, valoración de objetivos alcanzados y por lograr.

- Ex post o al final de

Resultados finales después de concluida la ejecución del plan, programa o proyecto. Con los indicadores se debe garantizar la evaluación objetiva pertinente, coherente y congruentemente el logro de los resultados generales en términos de eficiencia, productos, efectos e impactos alcanzados frente a los objetivos institucionales (misión).

Elementos de la evaluación

- Momento de la comprobación

Verifica hechos y resultados alcanzados sin importar propósitos o fines a lograr.

- Momento de comparación

Compara lo hecho con lo que se quería hacer basado en datos y hechos.

- Momento analítico

Identifica a través del análisis de datos y hechos cuales fueron las causas que influyeron en el resultado positiva y negativamente.

- Toma de decisiones

Con resultados y análisis se proponen correcciones y ajustes que serán incorporados en los nuevos procesos de planeación de acuerdo con los criterios particulares que se disputan en ese momento

Subsistemas de evaluación

- Evaluación de resultados

Determinar a través de indicadores si los resultados y productos esperados fueron alcanzados total, parcial, o nada.

- Evaluación de impacto

Impacto reales generados a través de las actividades desarrolladas

- Indicadores de efecto

Establece cual ha sido el efecto a lo largo del tiempo que la sociedad, los usuarios o beneficiarios, han incorporado efectivamente en el ámbito propio del sector.

- Indicadores de impacto

Mide de manera efectiva la misión institucional, en función de los objetivos trascendentales establecidos en ella.

Subsistemas de seguimiento

- Metas intermedias
Cumplimiento de actividades específicas determinando el resultado y si contribuyen al logro de objetivos y metas.
- Producto por actividad
Resultado concreto logrado de la actividad ejecutada dentro de un plan, proyecto o programa.
- Grado de eficiencia
Utilización de recursos presupuestados previstos incluyendo el tiempo de ejecución vs. Utilizado.
- Grado de efectividad
Contrasta lo planeado vs. Lo efectivamente logrado
- Seguimiento del proceso
Se hace a través de indicadores de gestión. Evalúa aprovechamiento de recursos empleados en el proceso, valora productividad de recursos (rendimiento)
- Seguimiento de estrategias y tácticas
Pretende ir comprobando en la ejecución la pertinencia de las estrategias y tácticas si son viables

Así pues, para hablar del deporte, sus definiciones y a su vez del proceso administrativo que se emplea allí, se debe abordar específicamente el tema de la gerencia y la administración clásica de Henry Fayol, como eje fundamental de este trabajo, concibiendo la gerencia clásica en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar, no sólo a sus empleados sino a todos los aspectos de la organización.

9.1.7 Ente deportivo Departamental Indeportes Risaralda

Teniendo en cuenta que los conceptos aquí expuestos serán aplicados a las organizaciones deportivas, se presenta a continuación una caracterización general de la misma:

El Instituto de Deporte y Recreación de Risaralda, es un establecimiento público del orden departamental dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente como el organismo rector del deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el Departamento. Creado por la Ordenanza 003 de febrero 18 de 1997 y la 001 de marzo 25 de 1999, esta última modificando su denominación por Indeportes Risaralda antiguamente "Idear" y conforme a la Ley General del Deporte, Número 181 de 1995.

Misión: Indeportes Risaralda, apoyara y fomentara el deporte, la recreación, la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre a través de la asesoría, capacitación y operativización de estos programas tal como lo ordena la Ley y además, el desarrollo y el estímulo de la investigación técnico científica en materia deportiva.

Visión: Propiciar la organización de los risaraldenses en los diferentes niveles de autogestión de una manera funcional y articulada a través de un sistema regional con recursos humanos, idóneos, que brinden eficientemente planes, programas y proyectos para el mejoramiento continuo de sus niveles de vida y respondan a los intereses del orden municipal y departamental, en logros deportivos, todo lo cual induzca a la toma de conciencia de los beneficios que genera la práctica de la evaluación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre tanto para la salud y el bienestar, como para el desarrollo individual y social de la región.

Funciones del ente deportivo departamental

- Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la constitución política, la presente ley y las demás normas que lo regulen.
- Coordinar y desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio departamental.
- Prestar asistencia técnica y administrativa a los entes deportivos municipales y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte en el territorio de su jurisdicción.
- Promover, difundir y fomentar la práctica de la educación física, el deporte y la recreación en el territorio departamental.
- Cooperar con los municipios y las entidades deportivas y recreativas en la promoción, y difusión de la actividad física, el deporte, y la recreación, y atender a su financiamiento de acuerdo con los planes y programas que aquellos presenten.
- Proponer y aprobar en lo de su competencia el plan departamental para el desarrollo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Participar en la elaboración y ejecución de programas de cofinanciación de la construcción, ampliación y mejoramiento de las instalaciones deportivas de los municipios.

El crecimiento del deporte como fenómeno social, cultural y económico pone

de manifiesto su importancia en el desarrollo de las ciudades. De esta forma, se ha tomado conciencia del impacto que los servicios de asesoría y capacitación, que brinda el ente departamental y municipal, tiene sobre las instituciones que lo reciben.

La utilización del deporte como instrumento para conseguir objetivos generales de política urbana, no es ninguna novedad. Sus actividades y servicios, sirven de impulsores para los municipios en el aumento de su inversión social.

“La imagen, las dotaciones y las actividades asociadas al deporte y sus diferentes servicios constituyen un activo de primer orden para aprovechar la oportunidad que significa para la ciudad el crecimiento del deporte como fundamento social, económico y cultural”

Para el logro de todo esto, es necesario el apoyo, alineación, compromiso, pertinencia y pertenencia de todos aquellos que hacen parte de una institución, con el ánimo de mejorar, optimizar y agilizar los procesos que desde allí se inician, formulando estrategias y teniendo pautas básicas de planeación, organización, dirección y control.

Por eso, es necesario insistir con rigurosidad e implicación de todos los agentes, en una estrategia global para el sector y desde el mismo. Una estrategia en torno a una visión de futuro compartida, que identifique aquellos objetivos y proyectos claves como perspectivas.

La estrategia administrativa está concebida de manera general como un camino trazado para alcanzar las metas fijadas previamente por una empresa, es decir, un acto que se concreta en un patrón o proceso de decisiones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la misma.

Algunos autores como “MENGUZZATO y RENAL”, la definen como: “una respuesta de la empresa al entorno que enfrenta, mediante un proceso de análisis interactivo que trata de preservar los intereses globales perseguidos tanto por la empresa como por sus propietarios y directivos”. Esta a su vez, se articula a través de un conjunto de decisiones que exigen un planteamiento de misiones, propósitos y objetivos a alcanzar a largo plazo, generalmente cuantificando en función de los requerimientos y posibilidades de estimación que ofrecen la dirección de una empresa y el ámbito sectorial en el que se mueven, sin olvidar el proceso de control o monitoreo estratégico, lo que garantizaría en alto porcentaje los niveles de calidad de todo proyecto que se inicie.

Así mismo, en el sector empresarial según la clasificación que plantea José María Gómez Gras en su libro “Estrategias de competitividad de las Pyme”, se han distinguido varios niveles de estrategia, en función de su significación en el mercado: corporativa, de negocio y funcional; en cada caso con características diferenciadas. La estrategia corporativa, también llamada estrategia global o social, expresa aquello que la empresa desea llegar a ser

en el futuro como desarrollo de sí misma; su formulación implica decidir los sectores y distintos negocios que se hayan proyectado contemplando la integración socioeconómica con su entorno. En el segundo nivel, está la estrategia de negocios, la cual se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en los que participa la empresa, para lo cual es necesario definir claramente el ámbito o sector en el que se trabaja y el tipo de clientes a los que conviene dirigirse. Y en último lugar están las estrategias funcionales, que determinan la forma en que cada área de la organización, ayuda o aporta en la consecución de ventajas competitivas a utilizar, y por otro lado facilita desde su responsabilidad concreta la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Esta composición de niveles tiene el objetivo de que una estrategia de rango superior como la corporativa o de negocio, oriente la definición de todas las estrategias funcionales que se corresponden con las actividades genéricas que integran la organización.

La estrategia empresarial, está íntimamente ligada a los objetivos y metas de una organización, es decir hace parte de su planeación y direccionamiento estratégico. "Las estrategias siempre irán asociadas a los objetivos generales de la organización" y tienden a confundirse, y llamarlos "objetivos asociados". Estas, poseen casi las mismas características de los objetivos en una organización deportiva; son específicas y concretas, evaluables, realistas y factibles para ser llevadas a cabo, comprensibles y motivantes para la organización.

En el ámbito deportivo, la estrategia mantenía hasta hace poco una relación con el sistema competitivo en lo que hacía referencia a la táctica deportiva. Ahora, este término se circunscribe más al ámbito de gestión, mientras que la táctica se atribuye al campo propiamente deportivo. Las estrategias son planes que carecen de utilidad en sí mismos en el ámbito de la gestión, requiriendo aplicarse de manera asociada a los propios planes deportivos de la entidad. "son planes que a partir de las políticas de las organizaciones y de los estudios diagnósticos llevados a cabo, establecen pautas de gestión que apoyan el desarrollo de sus planes, sus programas y proyectos deportivos". Por tanto, las estrategias, facilitan el desarrollo e implantación de estos, anticipándose a las condiciones del entorno, y adaptándose en cada momento a los cambios que pueda experimentar.

En este orden de ideas, las organizaciones deportivas pueden tener una o varias estrategias para desarrollar sus objetivos. Según Bryson existen 4 niveles básicos de estrategias, similares a las planteadas anteriormente, entre ellas: la gran estrategia de la organización en su conjunto; unidades estratégicas de planificación; estrategias de programas o servicios y las estrategias funcionales, similares a las que se plantearon anteriormente.

"La estrategia ha de contar con el compromiso de todos los agentes del entorno. Y generar soluciones beneficiosas para todos ellos y para la ciudad"

La formulación o definición de estrategias y la posterior selección de las mismas es un proceso complejo dentro de la planeación estratégica; definir los

objetivos generales, políticos y corporativos de una organización a simple vista es relativamente sencillo, pero plantear la manera como se llevará a cabo, que conlleve a la obtención del mismo resultado podría llevar incluso a muchas organizaciones a perder su horizonte y a tardar años en encontrar la más adecuada, tratando de incluir las de otras empresas. Por tanto, después de definir las posibles estrategias y alternativas, mediante una descripción gráfica de los elementos que intervienen en el cumplimiento del objetivo, se deben seleccionar las estrategias que posibilitarán alcanzarlos, lo cual depende de la intuición, creatividad, y experiencia de los directivos. “Aún cuando existen modelos que cuantifican los riesgos y resultados posibles, la última decisión siempre estará más cerca de la experiencia de quien tiene que tomar la decisión”.

Todas las organizaciones se enfrentan a la necesidad de dirigir estrategias: algunas se desarrollan desde una posición de fuerza, y otras necesitan superar problemas importantes. Es ahí donde la orientación estratégica, la toma de decisiones, y algunas técnicas e instrumentos que algunos directivos pueden emplear, cobran importancia dentro de la empresa, y en la medida en que se hagan con calidad y efectividad, depende el éxito o fracaso de la misma.

Junto con la estrategia, van articulados otros aspectos como por ejemplo la dirección, la cual debe existir en cualquier organización moderna, dirigida a los resultados; a mejorar y alinear el sistema con el único fin de conseguir mejores beneficios.

“Los gerentes de esta generación, dan mucha importancia a los resultados, pero saben que no podrán obtenerlos sin un progreso radical. Se convierten en decididos defensores de las necesidades de los clientes, en los impulsores del mejoramiento real. Trabajan con otros empleados de calidad de socios, para colaborar en el diseño de métodos cada vez más eficaces que les permitan conseguir mejores resultados”

La dirección estratégica de una organización, no sólo encierra un proceso de planificación formal, sino también un proceso por el que las estrategias se desarrollan en la organización en relación con la experiencia directiva, la de su entorno y su capacidad para el cambio. Además de la preocupación directiva del paso de lo estratégico a lo operativo, y de su continuidad, busca propiciar condiciones favorables para una ejecución eficaz, determinando los medios técnicos y organizativos que ayuden a llevar a la práctica un planteamiento teóricamente correcto y viable para la organización. “ningún plan estratégico está completo, hasta que se traslada a la acción diaria y se controla su efectividad para alcanzar los objetivos de la empresa”.

De este modo, la reflexión estratégica se preocupa en adecuar las capacidades internas a las exigencias del entorno. Así, la elección de una estrategia supone la respuesta de la organización, al mundo competitivo que la espera, diseñando un plan de actuación que colabore a la consecución de los objetivos perseguidos y que necesariamente se verá retocado conforme a las percepciones que se vayan teniendo del entorno y de la complejidad

interna de la organización.

Las estrategias no conforman los fines propios de la entidad, sino la forma de llegar a los objetivos; contribuyen a la implantación de su política deportiva y por lo tanto, al logro de sus objetivos y de forma subsidiaria, de sus fines. "Las estrategias deben ser consideradas como desempeños-con rango de planes o programas-facilitadores de los planes deportivos inherentes de la organización deportiva". La forma de diseñar e implantar una estrategia de gestión, deberá realizarse a través de una sincronía lo más acertada posible entre la organización deportiva y su entorno.

La decisión y adaptación de una estrategia en concreto se adopta a partir del estudio diagnóstico realizado, y su ejecución requiere tomar en consideración un conjunto de elementos, siempre sujetos a situaciones particulares e irrepetibles entre ellas, la necesidad de gestionar el cambio, el cual no debe llevarse a término de forma improvisada, sino planeada y atendiendo a unas situaciones internas y externas.

9.1.8 Concepto de estrategias

Las Estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

Diferentes estrategias empresariales

Estrategia como Plan: Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica: Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como pauta: La estrategia es cualquier conjunto de acciones, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente; se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante, es decir, que este sea coherente con la estrategia.

Estrategia como posición: La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como perspectiva: La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

9.1.8.1 Las estrategias actuales del deporte

Son pocas las estrategias que se han implementado, entre ellas se encuentran las siguientes:

Estrategias de implantación: surge del antiguo sistema deportivo, el cual buscaba únicamente la parte competitiva y que ahora busca diferenciarse de este, mediante la aparición y participación de dirigentes, políticos y gestores que han incursionado en el campo y en una sociedad que reclama el deporte como un hecho cotidiano participativo al que se tiene derecho y a la vez es necesario para la persona.

Estrategias de diferenciación: surge de la necesidad de implantar un nuevo modelo de entender el sistema deportivo y la actividad física por un lado, y por el otro, diferenciarse de las estructuras administrativas de otras direcciones, que a diferencia de este, ya eran admitidas y tenidas en cuenta por el gobierno y abrirse campo, buscando condiciones igualitarias.

Estrategias de crecimiento: A partir de esto, la imagen de la gerencia del deporte fue tomando fuerza en la clase dirigente y se fue evidenciando un crecimiento paulatino, aunque improvisado y empírico y poco entrelazado de la parte presupuestal, la cual ha ido aumentando, aunque justificada de una manera carente de planificación.

Estrategias de imitación: han ido imponiéndose con gran fuerza, incorporando estrategias, programas y modelos de otros sectores, y lugares en la mayoría de los casos, alejados de una necesidades propias y particulares que nada tienen que ver con las suyas; no obstante, son estas, bien o regular, las que han ido ayudando a consolidar la parte gerencial deportiva en nuestro medio.

“Creados y asumidos los servicios deportivos municipales comenzaron a aplicarse estrategias de crecimiento permanente, a pesar de no tener la intencionalidad estratégica consciente”. Estas han sido propiciadas por la tendencia de imitación y de unas políticas deportivas no muy claras, de la falta de conocimiento de una legislación existente y del fenómeno de la administración deportiva, de la falta de las directrices y orientaciones al respecto; igualmente por el interés marcado de suplir y llenar lagunas en el campo deportivo que correspondían a unas necesidades ajenas al entorno; y no menos importante, por la ausencia de criterios planificadores estratégicos que han sido relevados en su momento por las sugerencias, criterios, comentarios y opiniones de las dolientes del deporte, pero que a su vez han sido sesgados en sus apreciaciones.

Todo lo anterior ha hecho que no se tengan en el momento, modelos deportivos claros y propios para prestar el servicio de asesoría y capacitación, no se encuentra formulado un diagnóstico de las necesidades de los sectores. Algunos de estos modelos, hayan entrado más que a complementar los servicios deportivos ofrecidos, a sustituirlos y a implantarse, aún sin ser iniciativas surgidas de la entidad deportiva local, sino privada, dejándole poca cabida a los suyos.

9.8.1.2 La estrategia en el sector público

“El desarrollo de conceptos y técnicas de estrategia societaria ha tenido lugar en el pasado principalmente, en empresas comerciales. A pesar de ello, muchos de esos conceptos son también importantes en el sector público”. Si bien es cierto, existen diferencias muy marcadas en el contexto, pero la estrategia radica en que los dirigentes sean capaces de identificar estas diferencias y en consecuencia, donde centrar la atención al considerar los desarrollos estratégicos en sus organizaciones. Tales diferencias como la naturaleza del entorno, su propiedad y control, hacen que el rumbo y el horizonte de la planificación y financiación dependan estrictamente de una alta dirección que controla la organización de forma más centralizada y por ende controlada.

Muchas de las organizaciones públicas prestan servicios que exige la sociedad, y por tanto son difíciles de aplicarlos a través de mecanismos de mercado formales, por ende la falta de enfoque, un rol demasiado amplio y una gran gama de servicios, pueden llevar a la mediocridad en el servicio, la falta de calidad y de compromiso por parte de sus agentes, al igual que poca efectividad en el servicio dando como resultado un cliente insatisfecho. Este es el caso de los entes deportivos Departamentales y Municipales, los cuales deben seguir una políticas que rigen el sector público, contando con la cantidad de servicios que se brindan desde allí con muchos o pocos implementos para su logro, en ocasiones sin ningún control de calidad, que hacen que la percepción de la comunidad sea totalmente distinta de manera negativa a la que los agentes internos quieren mostrar; Sin dejar escapar el poco o ningún compromiso y pertinencia del recurso humano que labora en estos organismos, y que de una manera u otra van acabando con la imagen y credibilidad del sector.

“En las organizaciones del sector público, donde el gobierno es el accionista mayoritario y no el mercado, la motivación para satisfacer las necesidades del consumidor es reducida. El personal adopta la actitud de que si un servicio, en particular se considera esencial, aunque no económico, será apoyado por el gobierno. Las consecuencias del fracaso, para la organización y para sus miembros al no prestar el nivel de servicios requerido, son reducidas. Al ser dependientes de la política del gobierno, significa que los objetivos pueden cambiar rápidamente en función de los cambios políticos... y por tanto, esta dimensión política también reduce el alcance de las opciones directivas y el aumento de tiempo para tomarlas” .

Esta es una de las razones de peso, y por las cuales la planeación estratégica en el sector público no es objetivo de primer orden, y cuando lo es, está sujeto a múltiples cambios por factores políticos, económicos, sociales, entre otros, sin contar con los cambios normales que frecuentemente presenta el entorno y para los cuales debe estar preparada la organización.

En el medio, específicamente en el sector del deporte, no se evidencian procesos de gerencia estratégica en los servicios de asesoría y capacitación porque los usuarios que reciben el servicio no participan de los programas del instituto y no hay seguimiento ni evaluación del impacto de los servicios de asesoría y capacitación.

Los gerentes y directivos del sector que realizan una planificación adecuada al momento de operativizar sus estrategias, encuentran factores económicos, políticos, sociales y culturales que hacen compleja la ejecución de las estrategias gerenciales en los servicios de asesoría y capacitación.

Se requieren implementar estrategias que permitan prestar un mejor servicio de asesoría y capacitación a los entes municipales.

“La planificación, no es uno de los puntos fuertes de las organizaciones deportivas. Pero tampoco lo es de las empresas”. Los procesos de planificación y control están escasamente formalizados en las empresas de menor dimensión; la estrategia que constituye la piedra angular de estos procesos, es en buena parte, el aspecto más débil; su enfoque es cortoplacista, además de la poca participación de los agentes internos en el proceso, limitándose a una planificación casi que con una única variable: la financiera.

El deporte es un sector en permanente cambio; planificar y construir el futuro ha empezado a ser hoy en día uno de los objetivos prioritarios de estas organizaciones. “preparar el futuro sin olvidar el presente forma parte poco a poco de la cultura de las entidades deportivas”. Sus objetivos ahora, giran en torno al crecimiento de calidad y eficiencia. Es decir, gestionar y planificar más. Sin embargo, muchas de estas se han quedado en el intento y han hecho de la estrategia una frase y una moda de las tantas que se adoptan teóricamente en este tipo de organizaciones.

La gerencia es el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de planificación y la regulación dentro de una organización, de los recursos, personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar unos objetivos d e t e r m i n a d o s .

10. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

10.1 TIPO DE ESTUDIO

Cuantitativo de corte descriptivo – analítico

10.2 TIPO DE DISEÑO

No Experimental, debido a que la finalidad es describir el estado, y los procesos que se utilizan y ocurren de manera natural en situaciones determinadas, y no por el contrario, explicar la relación causa-efecto, introduciendo y manipulando las variables, como es el caso de la investigación experimental.

10.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población sobre la que se trabajó fue en el Instituto Departamental de Deporte INDEPORTES RISARALDA y a su vez, los institutos municipales del Departamento.

10.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN

Son instituciones que la administración pública creó para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas sin ánimo de lucro, las cuales adoptan las políticas, planes y programas que establezca COLDEPORTES y el gobierno nacional.

10.5 TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

Total, muestra ó grupo- unidad de trabajo: Se trabajó con la población total, sobre la parte de estrategias administrativas que emplea Indeportes Risaralda, y a su vez, en la prestación de sus servicios a los Institutos Municipales de deporte: Apia, Balboa, Belén de Umbría, Mistrató, La Celia, Marsella, Santuario, La Virginia, Santa Rosa, Guática, Quinchía, Dosquebradas, Pueblo Rico, del departamento de Risaralda.

11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

11.1 TÉCNICAS

Las técnicas a utilizar en este estudio son:

Entrevista Estructurada: Técnica que se utilizó mediante la aplicación de dos cuestionarios estructurados y auto administrados a cada uno de los empleados con una previa explicación acerca de su diligenciamiento, por parte de los investigadores. Uno general que será diligenciado por cada uno de los empleados de Indeportes Risaralda implicados en el proceso; y el otro, a los beneficiarios directos, es decir, a las personas de los Institutos Municipales de deporte que reciben dicho servicio.

11.2 INSTRUMENTOS

Teniendo en cuenta la técnica, se emplearon los cuestionarios como instrumentos para la recolección de la información, En el primero; van consignadas una serie de preguntas ya estructuradas, acerca de como se ofrecen los servicios de asesoría y capacitación a los Institutos Municipales de Deporte; y en el segundo, como son recibidos estos servicios por los Institutos Municipales.

12. RESULTADOS

12.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Encuestas a funcionarios de indeportes risaralda encargados de los servicios de asesoría y capacitación para los institutos municipales.

El instrumento de las respuestas consignadas a continuación, fue diseñado para ser diligenciado, por los funcionarios del nivel profesional en Indeportes y que llevan más de tres años laborando en la institución, además de orientar los servicios de asesoría y capacitación para los entes deportivos departamentales.

Los resultados de estas encuestas se resumen en el siguiente cuadro:

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS A LOS FUNCIONARIOS QUE OCUPAN CARGOS DIRECTIVOS EN EL ENTE DEPORTIVO DEPARTAMENTAL
--

OBJETIVO: Evaluar el servicio de asesoría y capacitación especializada que presta INDEPORTES RISARALDA a los Entes Deportivos Municipales
--

No	PREGUNTA	SI %	NO %
1	Su institución analiza y se anticipa a las necesidades de asesoría y capacitación de los Institutos municipales de deporte y recreación	50	50
2	INDEPORTES RISARALDA, presta estos servicios de acuerdo con los análisis anteriores?	50	50
3	Los servicios de asesoría y capacitación obedecen a una política definida en este ente departamental?	50	50
4	Los servicios de asesoría y capacitación de INDEPORTES RISARALDA están articulados al plan de acción del deporte y la recreación de los Institutos Municipales?	100	0
5	Existe un presupuesto claramente establecido dentro del Instituto, para la prestación de estos?	100	0
6	Se refleja claramente en la estructura organizacional del Instituto Departamental, el área encargada de prestar estos servicios?	0	100

No	PREGUNTA	SI %	NO %
7	Existen cargos definidos dentro de la institución en cuyos manuales de funciones se contemple actividades relacionadas con la prestación de estos servicios?	0	100
8	Considera usted que las personas que tienen estas funciones asignadas son especializadas en el área?	100	0
9	El plan de acción del Ente departamental cuenta con procedimientos claros para prestar estos servicios?	0	100
10	Los Institutos Municipales de Deporte y Recreación conocen los procedimientos a seguir para acceder a la prestación de estos servicios?	0	100
11	Existen estrategias de motivación a los usuarios para que este servicio sea utilizado efectivamente?	0	100
12	Se han establecido sistemas de control y evaluación para estos servicios?	100	0
13	La institución maneja algún indicador de impacto de estos servicios?	0	100
14	Se tienen contemplados espacios de retroalimentación con los usuarios para el mejoramiento de estos servicios	0	100
15	Existen momentos de comprobación de los servicios prestados realmente frente a los servicios solicitados en el momento inicial	100	0
16	Se ha articulado desde la institución, la prestación de estos servicios a los procesos de mejoramiento de los diferentes institutos?	50	50

Las respuestas recopiladas a continuación, pertenecen al instrumento que fue diseñado para ser diligenciado con los Directores de los Institutos Municipales de Deporte y Recreación de Risaralda (IMDR) y se aplicó a 13 de los catorce entes existentes en el Departamento.

Los resultados de estas entrevistas arrojaron los siguientes resultados, los cuales se han dividido en cuatro variables, a saber:

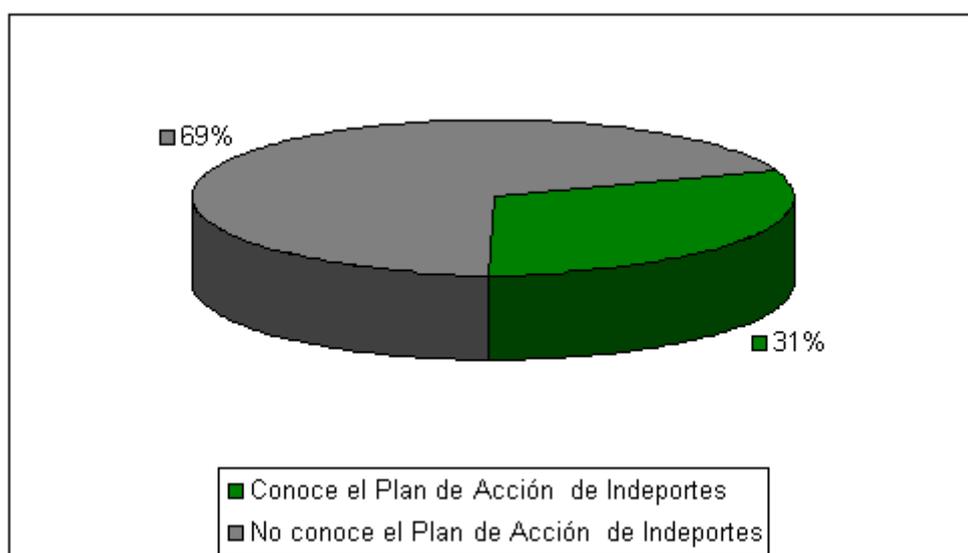
PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

Tabla 1 – Procesos de Planeación empleados para la prestación de los servicios de Asesoría y Capacitación a cargo de Indeportes Risaralda

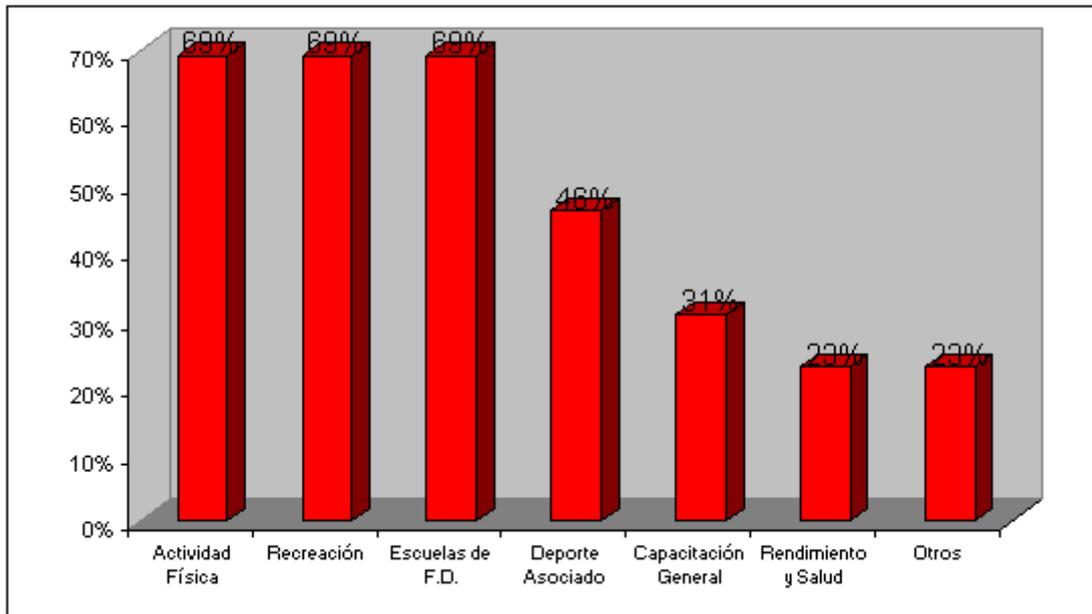
PLANEACIÓN	Nro de IMDR	PORCENTAJE %
Conocen los directores de los IMDR el plan de desarrollo de Indeportes?		
NO.....	9	69
SI.....	4	31
Conocimiento de alternativas ofrecidas por Indeportes en servicios de Asesoría y Capacitación:		
Actividad física:	9	69
Recreación:	9	69
Escuelas de Formación Deportiva	9	69
Deporte asociado:	6	38
Marco general del deporte	4	31
Rendimiento y salud:	3	23
Otros:	3	23
De los servicios de Capacitación y asesoría y asesoría ofrecidos por Indeportes, Cuales son utilizados por los institutos municipales?		
Capacitación en recreación:	8	62
Capacitación en EFD:	8	62
Capacitación en deporte asociado:	7	54
Capacitación en actividad física:	6	46
Capacitación en rendimiento y salud:	4	31
Capacitación a todo nivel	3	23
Otros:	3	23
Indeportes Risaralda se anticipa a las necesidades de los IMDR:		
NO	7	54
SI	6	46
Medios que utiliza Indeportes Para Elaborar sus diagnósticos		
Reuniones	11	85
Llamadas telefónicas	10	77
Visitas	5	38
Cuestionario	2	15
Encuestas de satisfacción	1	8
Otros	0	0
Los servicios de capacitación y asesoría Prestados por Indeportes, están articulados con el plan de acción de los Institutos municipales.		
NO	9	69
SI	4	31

Los resultados de las entrevistas a los directores de los Institutos Municipales de Deporte y Recreación del Departamento de Risaralda son presentados en las siguientes gráficas.

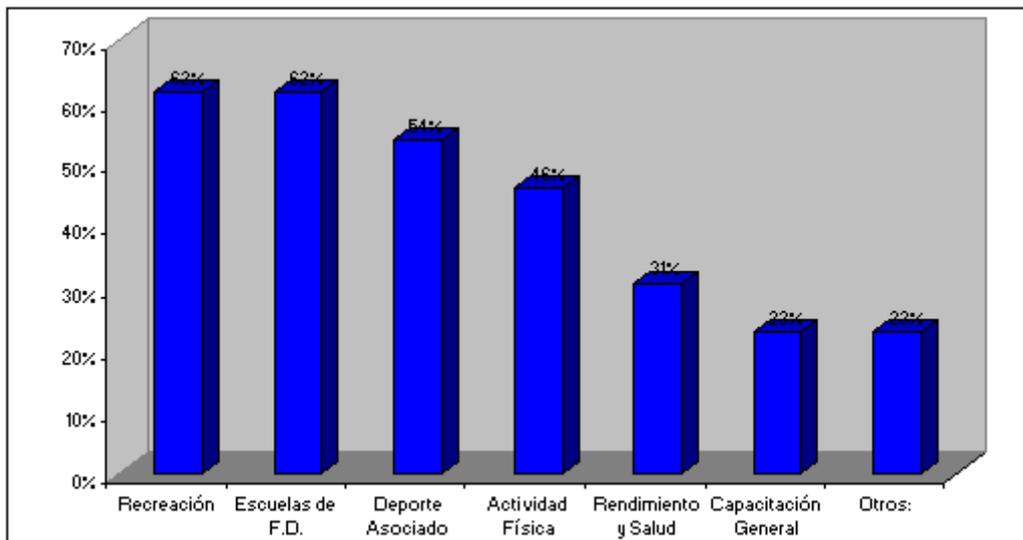
Gráfica 1. Conocimiento del Plan de Desarrollo de Indeportes por parte de los Directores de los IMDR.



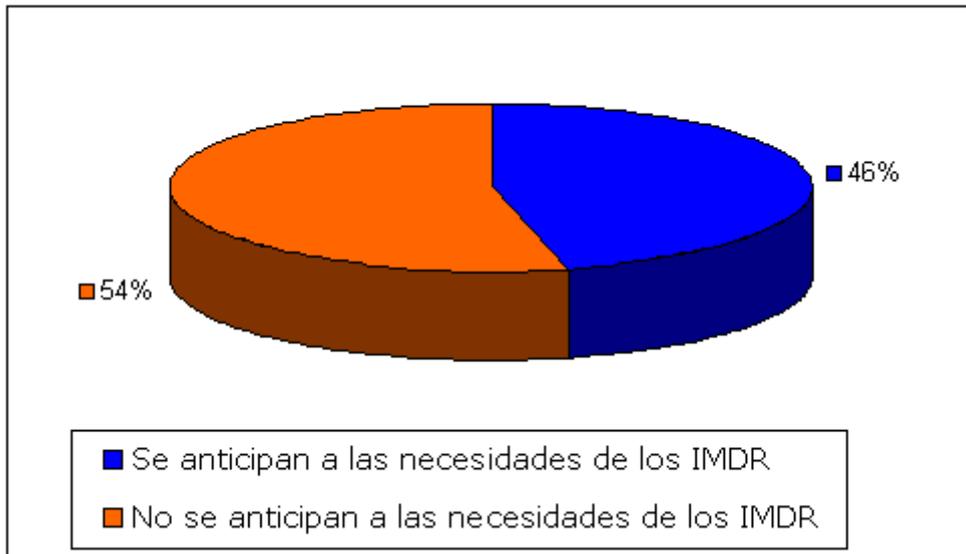
Gráfica 2. Servicios de Capacitación Ofrecidos por los Institutos de deporte y Recreación de Risaralda.



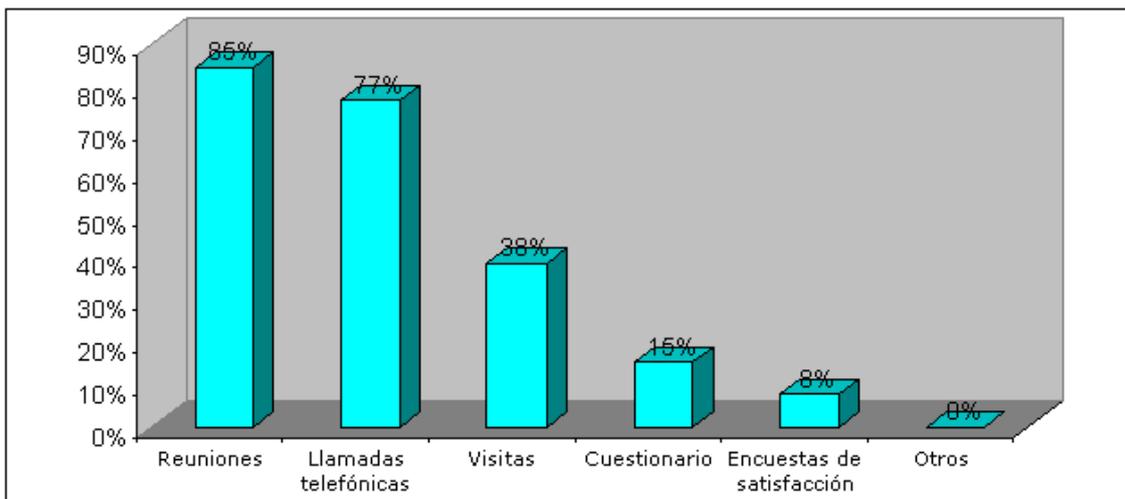
Gráfica 3. Servicios de Capacitación utilizados por los Institutos municipales de Deporte y Recreación de Risaralda



Gráfica 4. Diseño de los programas para ofrecer servicios de Asesoría y Capacitación



Gráfica 5. Medios que utiliza Indeportes Para efectuar el diagnóstico de las necesidades de los IMDR en los servicios de Asesoría y Capacitación



Gráfica 6. Articulación de los servicios de A y C con el plan de acción del Institutos Municipales de Deporte y Recreación de Risaralda

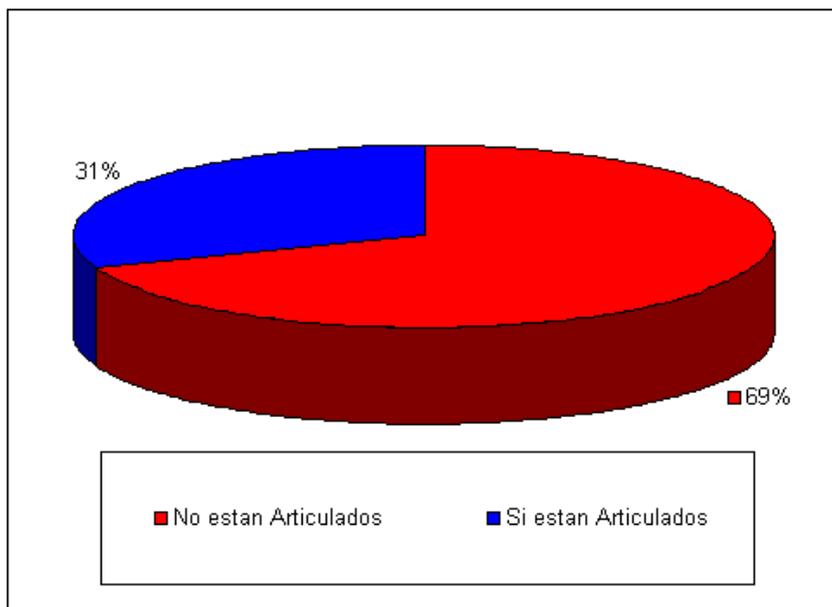


Tabla 2 – Procesos de Organización aplicados a los servicios de Asesoría y Capacitación prestados por Indeportes Risaralda

ORGANIZACIÓN	#IMDR
PORCENTAJE %	

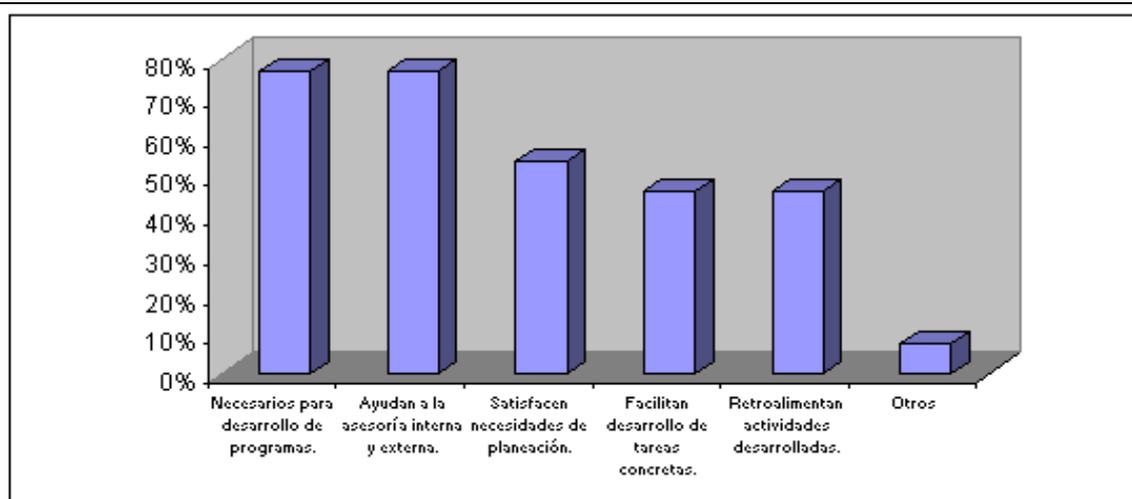
Utilidad de los servicios de Asesoría y Capacitación relacionada con la gestión de los IMDR de Risaralda.

Necesarios para el desarrollo de programas.	10	77
Para prestar ayuda en asesorías internas y externas	10	77
Satisfacen necesidades internas de planeación.	7	54
Facilitan desarrollo de tareas concretas.	6	46
Retroalimentan actividades desarrolladas.	6	46
Otros	1	8

Conocimiento del Área encargada de prestar los servicios de Asesoría y Capacitación en Indeportes Risaralda

NO.....	9	69
SI.....	4	31

Gráfica 7. Impacto de los servicios de Asesoría y Capacitación relacionada con la gestión de los IMDR en Risaralda.



Gráfica 8. Conocimiento de Área encargada de prestar los servicios de A y C en Indeportes Risaralda

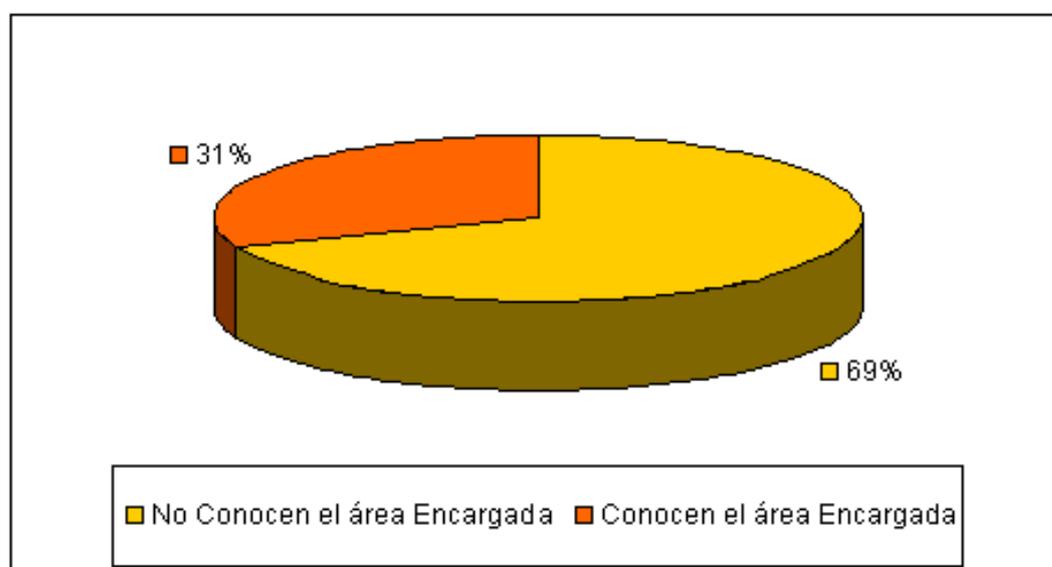
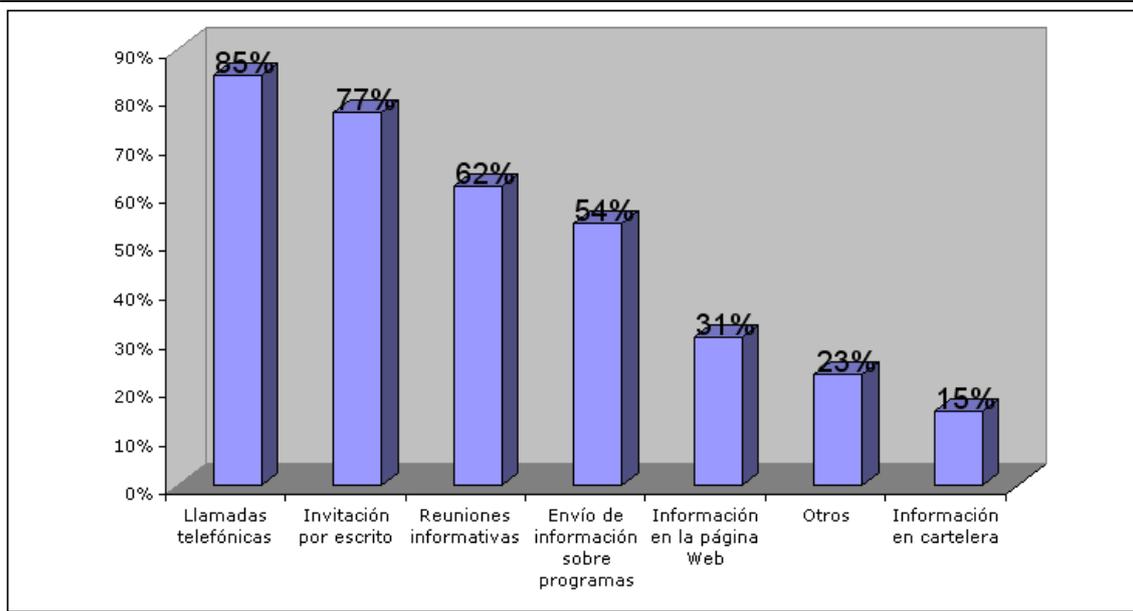


Tabla 3 – Direccionamiento de los servicios de Asesoría y Capacitación prestados por Indeportes Risaralda a los IMDR.

DIRECCION	#IMDR	PORCENTAJE %
Canales de comunicación que emplea Indeportes para dar a conocer sus servicios		
Llamadas telefónicas	11	85
Invitación por escrito	10	77
Reuniones informativas	8	62
Envío de información sobre programas	7	54
Información en la página Web	4	31
Otros	3	23
Información en cartelera	2	15
Estrategia administrativa que debe utilizar Indeportes para ofrecer sus servicios de Asesoría y Capacitación		
Consultas directas con los interesados	10	77
Visitas de seguimiento a acciones	10	77
Quejas y reclamos de los usuarios	4	31
Evaluación de informes solicitados	2	15
Otros	0	0

Gráfica 9. Canales de comunicación que Emplea Indeportes para dar a conocer sus servicios de Asesoría y Capacitación



Gráfica 10. Estrategia administrativa que debe utilizar Indeportes para ofrecer sus servicios de Asesoría y Capacitación

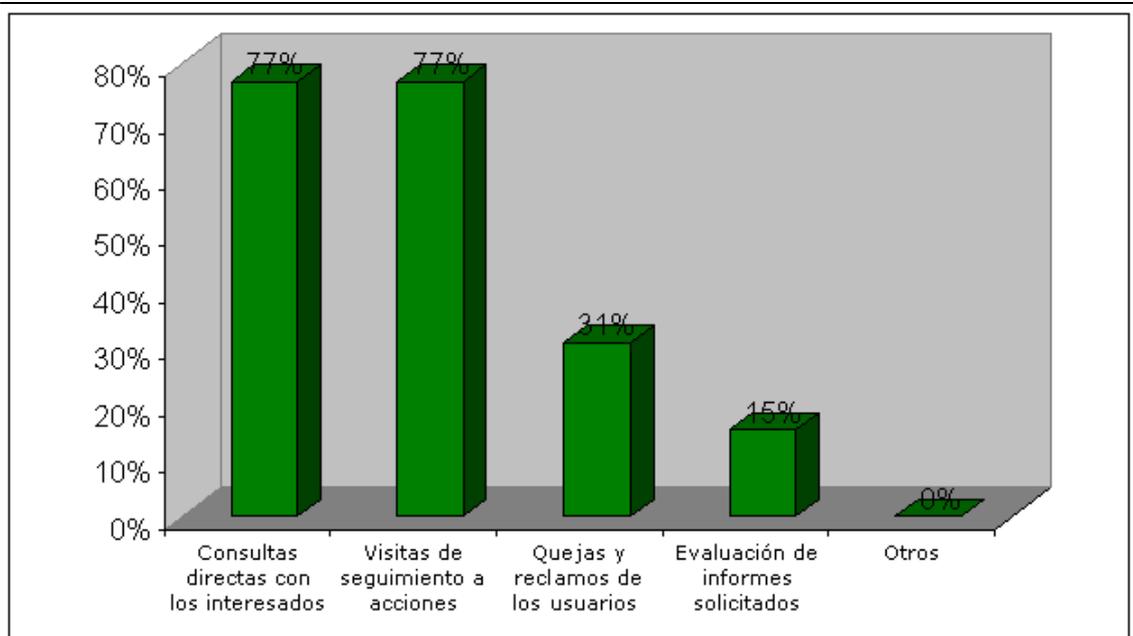
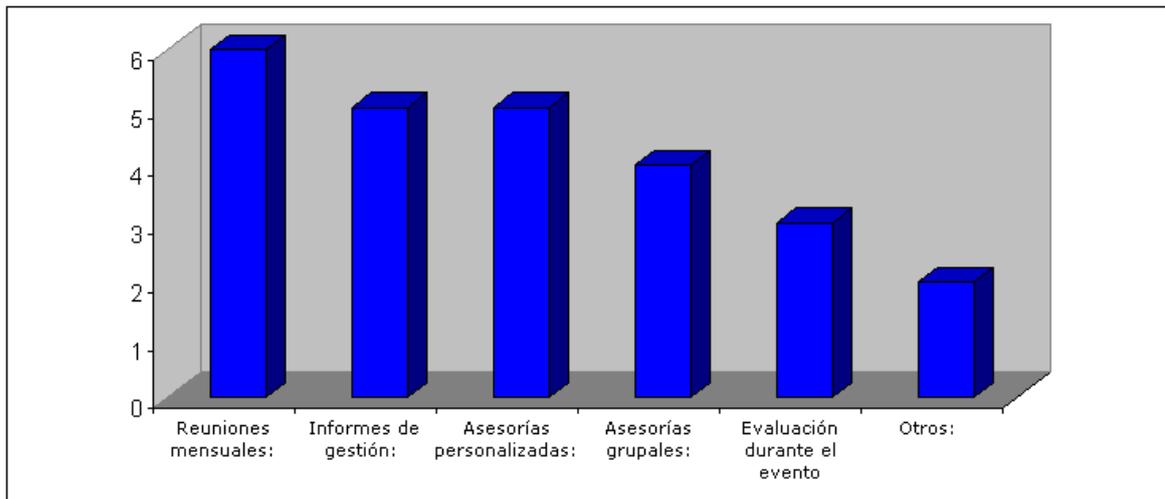


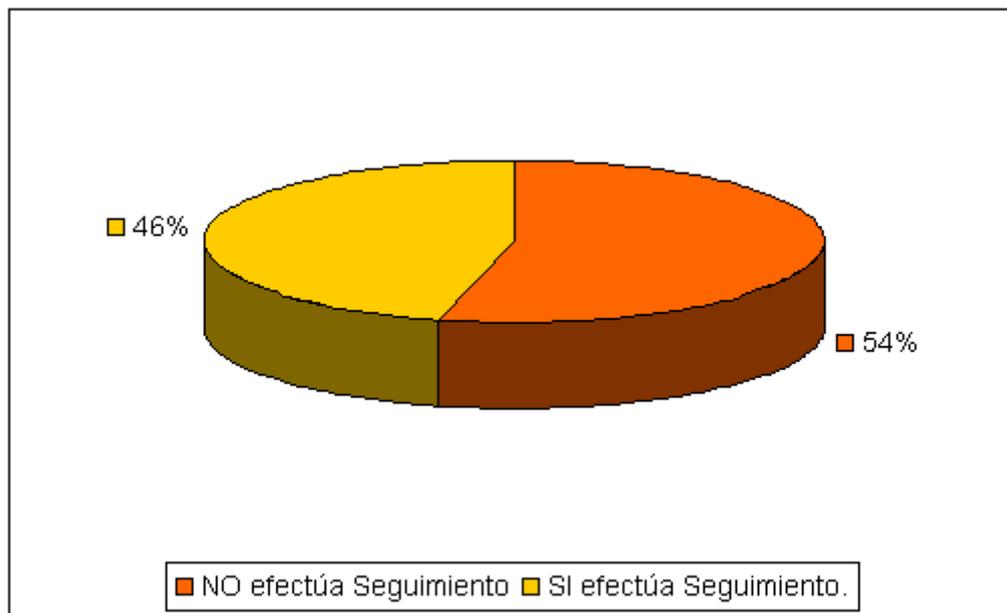
Tabla 4 – Sistemas de Control empleados para evaluar los servicios de Asesoría y Capacitación prestados por Indeportes Risaralda

CONTROL	#IMDR	PORCENTAJE %
Espacios creados por Indeportes para evaluar estos servicios.		
Reuniones mensuales:	6	46
Informes de gestión:	5	38
Asesorías personalizadas:	5	38
Asesorías grupales:	4	
31		
Evaluación durante el evento	3	23
Otros:	2	15
Indeportes Risaralda efectúa seguimiento a la gestión de los IMDR con el fin de evaluar y retroalimentar los servicios ofrecidos		
NO.....	7	54
SI.....	6	46
Medios utilizados por Indeportes para el seguimiento a la gestión de los IMDR para evaluar la prestación de sus servicios		
Medición de resultados e impacto	3	23
Encuesta de satisfacción	1	8
Análisis y seguimiento de indicadores	1	8
Otros	0	0
Conocimiento de la existencia de Indicadores de gestión en Indeportes por parte de los directores de IMDR		
NO.....	10	77
SI.....	3	23
Participación de los IMDR en los sistemas de control y de evaluación de los servicios de Asesoría y Capacitación que presta Indeportes		
SI.....	8	62
NO.....	5	38

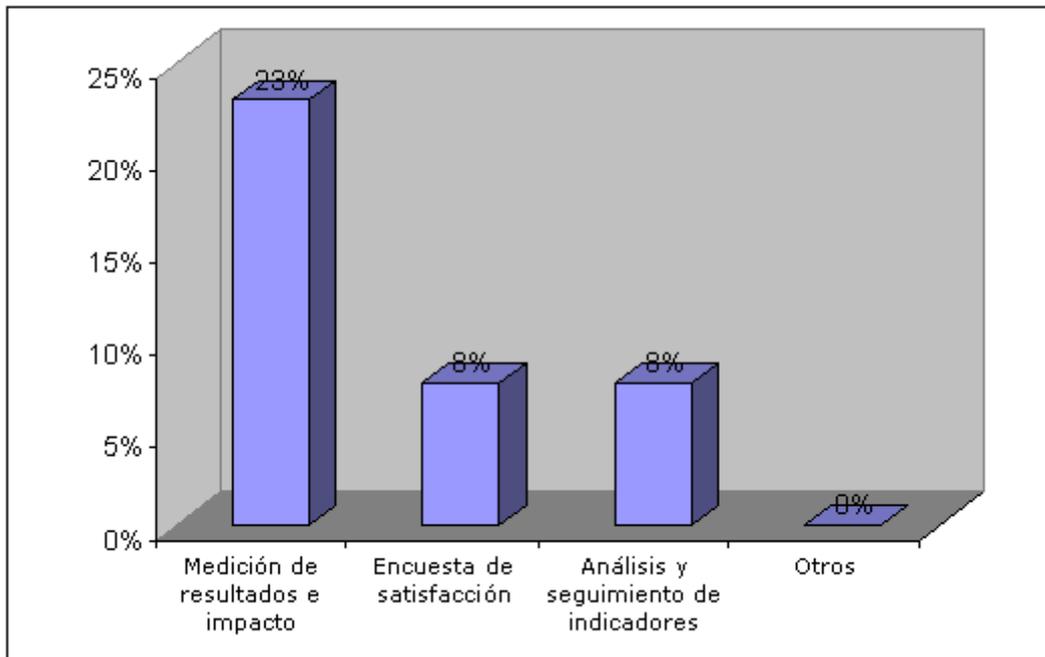
Gráfica 11 Espacios creados por Indeportes para evaluar estos servicios.



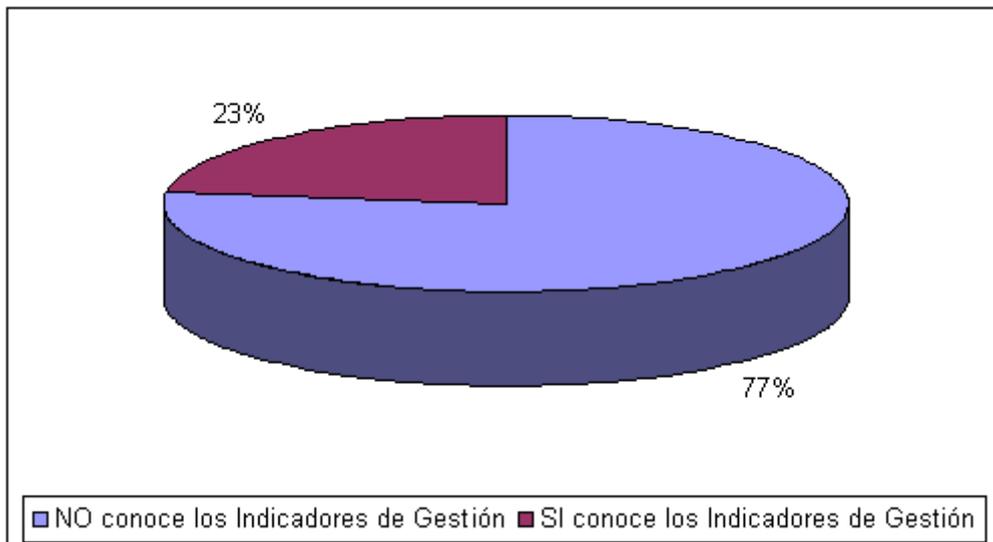
Gráfica 12 Indeportes Risaralda efectúa seguimiento a la gestión de los IMDR para evaluar la prestación de sus servicios



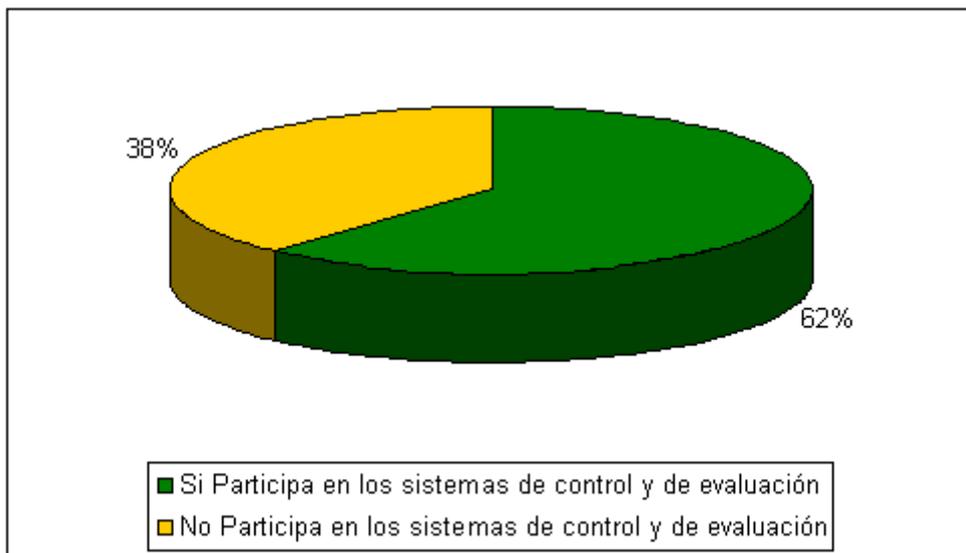
Gráfica 13 Medios utilizados por Indeportes para el seguimiento a la gestión de los IMDR para evaluar la prestación de sus servicios



Gráfica 14 Conocimiento de Indicadores de gestión de Indeportes por parte de los directores de IMDR.



Gráfica 15 Participación de los IMDR en los sistemas de control y de evaluación de los servicios de A y C que presta Indeportes



Se consideró relevante confrontar los resultados de los dos instrumentos empleados en nuestra investigación, como una forma de evaluar las cifras arrojadas por cada uno de ellos.

El primer instrumento, empleado con los directores de entes deportivos municipales constaba de diez y ocho preguntas, en tanto que el correspondiente a los funcionarios del ente departamental tenía diez y seis interrogantes.

Se determinó establecer un paralelo entre los resultados de las dos encuestas y para esa labor primero se escogieron aquellas preguntas que nos permitían esta confrontación.

De acuerdo con lo anterior, cinco de las preguntas consignadas en ambas encuestas permitieron establecer un paralelo y confrontar los resultados, los cuales se reflejan en el siguiente cuadro:

Tabla 5 Paralelo entre los resultados

PREGUNTAS	RESPUESTA	INSTRUMENTO UNO	INSTRUMENTOS
De acuerdo a su experiencia, considera usted Indeportes Risaralda, se anticipa a las necesidades de asesoría y capacitación de los Institutos Municipales?	SI	46%	50%
	NO	54%	50%
Considera usted que los servicios de asesoría y capacitación ofrecidos por Indeportes son acordes y oportunos con el plan de acción de su instituto?	SI	69%	100%
	NO	31%	0%
Según su percepción, Indeportes Risaralda le hace seguimiento a la gestión de su instituto, para determinar, si el servicio de asesoría y capacitación, obtuvo los resultados esperados?	SI	46%	50%
	NO	54%	50%
Conoce usted los indicadores de control de gestión que emplea Indeportes Risaralda para evaluar la prestación de estos servicios?	SI	23%	0%
	NO	77%	100%
Los institutos municipales, hacen parte de los sistemas de control y evaluación que utiliza Indeportes Risaralda para la prestación de estos servicios?	SI	62%	50%
	NO	38%	50%

13. DISCUSIÓN

La ley 181 de 1995 descentralizó el deporte y la recreación dada la proliferación de múltiples servicios que demandaban los organismos de carácter central, COLDEPORTES NACIONAL, ente que solo desarrollaba proyectos que obedecieran a unas necesidades centralizadas dentro de un contexto específico, y no teniendo en cuenta un contexto global que incluya las necesidades y situaciones generadas en todos y cada uno de los Departamentos y Municipios de la Nación.

Es así como la amplitud de su cobertura, y por ende de sus beneficios, pretende garantizar a las comunidades de los diferentes sectores tales como el deporte, la recreación y la actividad física, una oferta de servicios más efectiva de acuerdo a las expectativas correspondientes a cada uno de los diferentes niveles del deporte en el país.

Como consecuencia, se produjo la implementación de una estrategia masiva de capacitación la cual no se ha logrado de manera efectiva, ya que aun después de quince (15) años los institutos que se encuentran en la base de la pirámide en el ámbito deportivo del sector público, no saben claramente cuales son los servicios de asesoría y capacitación que INDEPORTES RISARALDA debe prestar a los diferentes organismos de este nivel. Además que desarrolla sus servicios de acuerdo a unos intereses particulares y no obedeciendo a unos generales, como lo dicta la Constitución Nacional, específicamente, los de los entes municipales.

La administración es el proceso de realizar actividades y terminirlas con la intervención del talento humano suficiente e idóneo, y la utilización de los recursos físicos, financieros y tecnológicos necesarios para el logro de unos objetivos, a través de la puesta en marcha de un proceso basado en etapas: planeación, organización, dirección y control de manera efectiva.

La administración se lleva a cabo en medio de procesos, condiciones, equipos, procedimientos, decisiones, personas, etc., pudiéndose confundir con múltiples funciones administrativas. De allí que para conocer la naturaleza de la administración es necesario intentar el análisis de tareas donde se pueda ver claramente el carácter del proceso administrativo.

Esta investigación descriptiva analítica permitió descubrir que los servicios de asesoría y capacitación no están implementados con base en un proceso administrativo, por lo tanto la prestación no está obedeciendo a un plan que oriente y garantice resultados efectivos, que busquen al final una mejor prestación del servicio en los diferentes institutos o áreas encargados del deporte y la recreación de los catorce municipio de Risaralda.

PLANEACIÓN

Indeportes Risaralda, dentro de su visión y misión contempla “un sistema regional con recursos humanos, idóneos, que brinden efectivamente planes, programas y proyectos para el mejoramiento continuo de sus niveles de vida y respondan a los intereses del orden municipal y departamental.” (Ordenanza 01 de 1997 “Por medio de la cual se crea el Instituto de Deportes y Recreación de Risaralda”).

Los resultados mostraron que el plan de acción de Indeportes Risaralda 2004-2007 es conocido por cuatro de los trece Institutos Municipales de Deporte y Recreación que hicieron parte del estudio.

El desconocimiento de los planes de desarrollo y acción por parte de la mayoría de estos institutos, muestran que el trabajo municipal en un alto porcentaje se encuentre desarticulados con la misión y visión del ente departamental.

En cualquier medio o campo a desarrollar actividades, un gerente y/o administrador, debe desempeñar sus funciones según un plan de acción anual, el cual debe ser guiado ó regido por unos lineamientos de orden central, y debe ser a su vez, elaborado por el mismo equipo humano de conforma la organización. De tal modo, éste se convierte en su principal instrumento, ya que con base en él, se toman las decisiones importantes relativas a los programas y/o proyectos de la misma. .

Para Soucie: “Los únicos planes que funcionan suelen ser los que han sido elaborados por las personas que deberán ponerlos en práctica; si quienes lo deben aplicar no le ven la utilidad, no estarán motivados a dedicarle tiempo y energía”.

Según el 69% de los Institutos Municipales, los servicios de asesoría y capacitación que brinda Indeportes, no están articulados a sus planes.

Al departamento, le corresponde coordinar con sus municipios todas las empresas y objetivos en orden a la prestación de los servicios públicos a este nivel, la cual debe adelantarse dentro de una relación de coordinación integral y armónica, de acuerdo al tenor literal del inciso segundo del artículo 298 de Constitución Política de Colombia, así: “... Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.”

El principio de la integración funcional en materia deportiva se traduce como principio fundamental del Sistema Nacional del Deporte creado por la Ley 181 de enero 18 de 1995, que en su artículo cuarto establece estas normas rectoras.

INTEGRACION FUNCIONAL.- Las entidades públicas o privadas dedicadas al

fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente Ley.

Así mismo este estatuto establece en su artículo 66, que los entes deportivos departamentales deben prestar asistencia técnica y administrativa a los municipios y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte en el territorio de su jurisdicción.

Por tanto, si se quieren alcanzar grandes logros deportivos, en el orden regional, nacional e internacional, los planes de acción en toda s la estructura del Sistema Nacional del deporte, deben articularse plenamente y guardar coherencia con sus objetivos y metas.

Para 6 de 13 entes municipales Indeportes se anticipa a las necesidades del sector.

Según Mestre, los programas de formación a la medida son aquellos cuyo diseño se hace en función de la estrategia o necesidades concretas del usuario. La oferta, deberá ser fruto de una investigación, estudio de las necesidades poblacionales, potenciales o reales, de la demanda, considerando el conjunto de variables que actúan.

Complementariamente y según los autores citados, un diagnóstico es una herramienta por medio de la cual se detectan problemas, por medio del análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Pese a lo anterior los resultados muestran que el medio utilizado por Indeportes para elaborar su diagnóstico institucional es la reunión (85%), empleando la charla informal como instrumento para conocer el estado de sus necesidades, seguida de las llamadas telefónicas (77%).

Una de las funciones de Indeportes Risaralda es la de prestar asistencia técnica y administrativa a los entes deportivos municipales y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte en el territorio de su jurisdicción, como son las ligas deportivas. Los resultados mostraron que 9 de 13 institutos municipales (69%) tienen conocimiento de las capacitaciones que Indeportes ofrece en temas de actividad física, recreación y escuelas de formación deportiva.

Los resultados muestran una tendencia de los entes municipales a utilizar en mayor porcentaje los servicios de capacitación sobre escuelas de formación deportiva (62%) y recreación (62%) tal como lo establece la ley del deporte en Colombia.

Conforme a la Ley 181 de 1995, en su artículo 8 señala que: “Los organismos deportivos municipales ejecutarán los programas de recreación con sus comunidades, aplicando principios de participación comunitaria.” Además, el

artículo 14 dice que los institutos municipales deberán adelantar programas específicos, tales como centros de educación física, centros de iniciación y formación deportiva, festivales recreativos escolares y juegos intercolegiados.

ORGANIZACIÓN

Al evaluar el instrumento aplicado a los directores municipales arroja un resultado marcado del 69%; porcentaje que desconoce las áreas encargadas de brindar los servicios de asesoría y capacitación dentro del ente departamental, en otras palabras, la estructura organizativa del mismo.

Este desconocimiento radica, entre otras, en la no preocupación de los directores municipales por conocer la estructura organizativa del ente departamental y a su vez de INDEPORTES RISARALDA, por no crear mecanismos para dar a conocer su estructura a cada uno de ellos, siendo esto otro punto negativo en ambos sentidos, ya que toda esta desarticulación lleva a un entorpecimiento de las labores y un no cumplimiento de los objetivos y metas en los dos niveles.

La organización que actualmente posee INDEPORTES RISARALDA es de tipo piramidal, donde deja claro la centralización de la toma de decisiones, la cual arroja una cascada para el desarrollo del trabajo por áreas; pero no todas estas áreas son encargadas de brindar el servicio de asesoría y capacitación a los entes municipales, pues solo dos de ellas lo llevan a cabo; esto concluye, que por el mismo desconocimiento de la estructura, cada temática desarrollada en estos servicios es un área específica de INDEPORTES RISARALDA, dando como ejemplo una de las respuestas que más tuvo auge entre los directores a la pregunta ¿Sabe usted cuales son las áreas responsables de prestar los servicios de asesoría y capacitación en INDEPORTES?, a la cual respondieron “área de recreación”.

Buscando apuntar más en la organización y en los servicios de asesoría y capacitación que brinda INDEPORTES RISARALDA a los Institutos Municipales se puede decir lo siguiente:

Un 77% de la población encuestada, manifiesta que estos son necesarios para el desarrollo de sus programas en cada uno de los Institutos que hacen uso de los mismos, y que además prestan ayuda para brindar asesorías internas y externas, con el mismo porcentaje.

En un 54% los directores municipales aprovechan estos servicios para la construcción o planeación en sus institutos, tomando como ejemplo la labor de los funcionarios y las políticas del ente departamental.

La organización dentro de INDEPORTES RISARALDA deja varios vacíos importantes como es la elaboración de un manual de procedimientos en el que se determine la manera específica en que el ente departamental deba asumir su obligación legal de prestar los servicios de asesoría y capacitación a sus entes municipales.

Lo anterior para responder a una de las fases de la organización que es la “separación del trabajo en tareas o trabajo individual”.

Todo esto lleva a una articulación de la poca utilización de los servicios ofrecidos por el ente departamental y el desconocimiento de la estructura organizativa del mismo, por parte de los directores municipales; a su vez de los funcionarios del ente departamental, obviando o pasando por alto en ocasiones estas tareas que son de gran importancia para el óptimo desarrollo de la institución y una buena utilización de sus servicios, debido entre otras, a la no existencia de un manual interno que contemple estas funciones.

DIRECCION

Los canales de comunicación más utilizados por Indeportes son: llamadas telefónicas (85%), e invitaciones por escrito (77%).

Se evidencia en los resultados arrojados que Indeportes Risaralda, utiliza para dar a conocer los servicios de asesoría y capacitación a sus usuarios, específicamente los Institutos Municipales, un canal de comunicación verbal, en donde lógicamente, existe un intercambio de mensajes y/o información de carácter informal; No obstante, el canal no es el más adecuado para todos los casos, puesto que dicha información puede verse manipulada, y/o en ocasiones alterada, produciendo una mala comunicación entre las partes: no llega a su destino, de la manera requerida y oportuna.

Dentro del tipo de comunicación verbal, manifestaban dos encuestados que uno de los canales utilizados por el ente para hacer llegar la información era la razón con sus compañeros “Si, nos mandan a decir con los compañeros de otros institutos” manifestaban, lo cual indica que de corte muy informal y desprevenido envían la información sin el mínimo control sobre la misma y posterior a ello, un seguimiento preciso, es decir, un feed back, el cual permite comprobar la adecuación entre el mensaje transmitido y el recibido.

El canal, es el medio de transporte del mensaje; sin embargo, no eligiendo el adecuado, se puede tener como consecuencia un deterioro del mismo; esto ocurre en las organizaciones cuando cada intermediario de la estructura jerárquica que recibe y responde el mensaje, lo capta, lo retoca y lo emite, de acuerdo entre otras, a su capacidad de asimilación, de interpretación, sus necesidades, intereses y/o experiencias vividas frente a casos diferentes o si bien similares. Para Soucie en su libro administración, organización y gestión deportiva plantea que “El canal utilizado condiciona la codificación: es un elemento esencial del proceso de comunicación ya que permite que la información abstracta se torne concreta y perceptible”.

Esto es visto en canales de comunicación no verbales, sin embargo, no toda la información se puede codificar, porque corre el riesgo de sufrir un deterioro y cambios en su esencia, según sea la misma.

Según Chiavenato, la comunicación verbal puede presentar filtraciones, distorsiones e interferencias que impiden la efectividad en el proceso de comunicación, la cual contempla el tiempo, la fiabilidad del mensaje, es decir, lo que se quiere comunicar, y lo que realmente se comunica y el destinatario o receptor.

Son poco efectivos los medios de difusión y los canales de comunicación utilizados para dar a conocer su portafolio de servicios entre los entes municipales; los resultados mostraron que 9 de 13 institutos municipales (69%) tienen conocimiento de las capacitaciones que Indeportes ofrece.

En este sentido, los canales de comunicación internos de Indeportes, carecen de autenticidad y funcionalidad, pero más que eso, de conocimiento, ya que dentro del mismo diseño organizacional utilizado allí, desconocen y/o no cumplen los conductos regulares de los procesos que se llevan a cabo, observándose de tal modo filtraciones, interferencias y grandes vacíos en los mismos, dando como resultado en la mayoría de los casos, una fuente de información errada y poco confiable, o en otro panorama, una información inexistente para el receptor y por ende un servicio no ofrecido y un usuario insatisfecho.

Por lo tanto cuando se evidencian estas falencias en la parte interna de la institución, es casi probable que todo (servicios-información) lo que salga de la misma proceda de manera similar; y esto se puede observar en los resultados, donde algunos Institutos aún desconocen el portafolio de servicios ofertado por el ente departamental.

Respecto a las estrategias administrativas que debe utilizar Indeportes con los entes municipales para ofrecer dichas alternativas, los resultados arrojaron que deben ser: consultas directamente con los interesados y realizar visitas de seguimiento a acciones (77%); de esto se deduce que los directores solicitan por un lado, que las asesorías y capacitaciones sean de carácter personalizado, es decir, que los ofrezcan de acuerdo a la periodicidad demandada por el usuario, por un lado, y obedeciendo a unas necesidades específicas, temas propuestos e inquietudes por el otro; no obstante, los mismos intervienen manifestando una necesidad de más control y seguimiento por parte del ente departamental del deporte a los servicios ofertados inicialmente y posteriormente a las acciones que ellos generen; a pesar que los mecanismos de control generen malestar según Chiavenato, su utilización en todos los procesos y procedimientos de la organización, es de gran importancia y necesaria para el logro de objetivos y metas.

CONTROL

Según la respuesta de los Institutos municipales, Indeportes ha creado espacios para evaluar estos servicios con los Institutos Municipales tales como: reuniones mensuales (46%), informes de gestión (38%). Los resultados muestran confusión por parte de los directores municipales, es decir, 7 directores (54%) manifestaron no conocer el seguimiento que Indeportes hace a su gestión, y el resto (6) que representan el 46% afirmaron conocerlo. Esto deja entrever lo siguiente:

Los Institutos no conocen estos espacios

No tienen claridad a cerca del objetivo de las reuniones a las cuales son citadas por el ente departamental.

Es confuso para los directores que es un seguimiento y control, quien y como lo deben hacer.

Respecto a esta pregunta el ente departamental del deporte, también presenta confusiones, pues los funcionarios de la parte técnica, no tienen claridad a cerca del seguimiento que se les hace a los Institutos Municipales, dada la respuesta que un 50% responde a la misma que sí, y en otro porcentaje igual responden negativamente.

Estos espacios deben establecerse de manera periódica y concertada con todos los usuarios, para saber como están y a donde apuntan los procesos que adelantan en materia de asesoría y capacitación, con el ánimo de conocer las debilidades y amenazas y resolverlas lo más rápido posible. Según Mestre, existen tres tipos de control: preventivo, concurrente y correctivo. No obstante e infortunadamente, el último es uno utilizado en muchos casos en el sector deporte, debido a que se espera que el proceso presente fallas y en ocasiones presente falencias más graves, caso particular de rendimiento deportivo, para buscar soluciones urgentes y poco pertinentes.

Según las respuestas emitidas por los directores en las preguntas relacionadas con el control que ejerce el ente departamental a los institutos Municipales, tampoco existe claridad relacionada con dicho control, debido a: desconocimiento de los directores acerca de los mecanismos de control, indicadores de gestión, medición de impacto, análisis y seguimiento de indicadores existentes en el medio, específicamente en Indeportes Risaralda. Este último manifiesta en la encuesta con un porcentaje del 100%, no conocer los indicadores de gestión utilizados para evaluar la prestación de estos servicios, caso sumamente inquietante si se tiene en cuenta que es el máximo rector del deporte en Risaralda y como tal debería contar con un plan de control, elaborado de acuerdo a una Planeación previamente realizada con un equipo humano calificado que incluya, entre otras, indicadores claros y concretos para un adecuado y oportuno seguimiento a todas las acciones concernientes a los servicios de asesoría y capacitación prestados. No obstante, un porcentaje del 62%, cree ser parte de los sistemas de control que ejerce Indeportes, teniendo como base que son tenidos en cuenta para manifestar algunas inconformidades y necesidades de manera informal, en las reuniones que se realizan periódicamente para tocar temas y necesidades

específicas de la institución.

Es evidente que el proceso de evaluación y control al que en teoría le apuntan los grandes pensadores de la administración, es pobre en esta institución, reflejándose obviamente en los entes de orden Municipal, los cuales en su mayoría elaboran sus “planes de acción” siguiendo algunos lineamientos básicos y claves del ente rector a nivel departamental.

14. PLAN DE MEJORAMIENTO

14.1 Introducción

La Calidad del servicio de asesoría y capacitación prestado por Indeportes Risaralda (Instituto de Deporte Y Recreación del Risaralda) a los institutos municipales de su jurisdicción, se presta en acatamiento a la ley 181 de 1995, que creó el Sistema Nacional del Deporte y en su artículo sesenta y seis, numeral tercero, determinó entre otras, como función de los entes deportivos departamentales la de “Prestar asistencia técnica y administrativa a los municipios y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte en el territorio de su jurisdicción”

Así pues, como mandato legal, se propone garantizar un escenario ideal para la óptima prestación de este servicio público, el cual se esbozara y planteara ese “Deber ser” de las relaciones entre la dirección del instituto y su capital humano y los institutos municipales, para que la calidad de este servicio sea la esperada, por los mismos.

La propuesta consta de cinco etapas a saber:

14.1.1 Creación de un equipo de trabajo específico.

Es innegable la importancia del trabajo en equipo en la administración moderna.

“En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social. Así mismo, se plantea el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el que hacer organizacional actual. Así, si se realiza una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, concluiremos en la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos.”

Recogiendo la anterior premisa, es necesario, que la dirección de la entidad, gestione la creación de un equipo de trabajo especializado para la prestación de los servicios de asesoría y capacitación. Esta división estaría compuesta por cuatro funcionarios capacitados en las áreas de deporte formativo, alto rendimiento, recreación y actividad física.

En el siguiente cuadro se resume el equipo de trabajo, los requisitos necesarios para suplir esta necesidad, sus funciones y el área de trabajo en la cual se desempeñarían.

ÁREA DE TRABAJO	PERFIL	FUNCIONES
-----------------	--------	-----------

Deporte Formativo	Licenciado en Educación física, o Profesional en deporte y recreación con experiencia en formulación y elaboración de proyectos, psicomotricidad.	Asesorar las propuestas y planes de trabajo de las escuelas de formación deportiva avalada y no avaladas por INDEPORTES RISARALDA. Asesorar las propuestas del sector educativo en deporte formativo. Asesorar los institutos municipales de deporte y recreación en la formulación de eventos de deporte formativo.
Recreación	Licenciado en Educación física, o Profesional en deporte y recreación con experiencia en el sector.	Asesorar los institutos municipales de deporte y recreación en la formulación de proyectos recreativos.
Actividad física	Licenciado en Educación física, o Profesional en deporte y recreación con experiencia en proyectos de promoción de la salud.	Asesorar los institutos municipales de deporte y recreación en la formulación de proyectos que promuevan la actividad física como estrategia efectiva en la prevención de enfermedades.

ÁREA DE TRABAJO	PERFIL	FUNCIONES
Alto rendimiento	Licenciado en Educación física, o Profesional en deporte y recreación con experiencia en entrenamiento deportivo, evaluación del rendimiento	Asesorar los entrenadores y deportistas de las ligas deportivas en sus ciclos de preparación a los Juegos Deportivos Nacionales. Asesorar y coordinar con los institutos municipales de deporte y recreación el apoyo económico a deportistas.

Los pasos a seguir, de acuerdo a la naturaleza jurídica de la entidad, son sencillos y ágiles. El órgano de dirección (junta directiva) debe aprobar la reforma de las fichas de programas en el plan de desarrollo del ente departamental para incluirlo en los programas que ya viene desarrollando, además se requiere de una reforma en el presupuesto, aumentando los costos anuales de inversión, y contar con el beneplácito de la administración central (gobernación del departamento)

Una vez establecido el grupo de trabajo o “Área de Capacitación y Asesoría” se debe asignar funciones y procedimientos claros y específicos a cada uno de sus miembros y dotar a este grupo de un presupuesto para la vinculación de personal transitorio, en la modalidad de Contratos de prestación de servicios, para apoyar actividades y labores puntuales y concretas tales como seminarios, mesas de trabajo, congresos, etc.

Con el grupo de trabajo ya vinculado se debe orientar su actividad hacia su misión establecida; Prestar los servicios de asesoría y capacitación en el Departamento de Risaralda de manera ágil, efectiva.

14.1.2 ESTABILIDAD LABORAL PARA EL GRUPO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

Las funciones de asesoría y capacitación requieren experiencia de quienes están llamados a prestar dichos servicios.

La capacitación entendida como una transmisión de un conocimiento específico, pero tratándose de un servicio dirigido a municipios que presentan una diversidad étnica, cultural y religiosa, es necesario, que los servidores públicos encargados de la capacitación, deben contar con unos conocimientos específicos y especiales como la idiosincrasia de cada comunidad, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada municipio, la situación política y de orden público de cada ente

territorial.

Así pues el asesor no sólo debe contar con una gran preparación teórica, sino ser titular de una serie de vivencias y experiencias que lo dotarán de una gran capacidad para aconsejar, orientar, sugerir, advertir, proponer, disuadir, persuadir y advertir de manera honesta, ética y profesional a quien requiere de sus servicios para dar solución a ciertas situaciones, que algunas personas no logran manejar.

Es indiscutible que por todo lo anteriormente expuesto la credibilidad de un asesor no se lo otorgan los títulos ni el cargo que ocupe sino sus diagnósticos y pronósticos acertados, que día a día le harán merecedor del respeto y la credibilidad necesarios.

Por lo anterior y una vez demostrado la importancia de la experiencia del operario de los servicios de capacitación y asesoría, es fácil deducir que la estabilidad laboral es un imprescindible para los funcionarios encargados de prestar estos servicios a las comunidades de su departamento.

14.1.3 FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEPARTAMENTAL

La tercera se refiere al escenario ideal para la prestación de estos dos servicios, elaborar un programa de capacitación departamental, fruto de los procesos de planeación concertados y donde estén inmersas las necesidades de los institutos municipales expresados en mesas de trabajo óptimamente dirigidas, que exista una armonización entre este plan con el plan nacional de capacitación y los planes municipales en esta materia.

Este plan debe responder a las necesidades propias de la región, por lo cual se deben recibir con beneficio de inventario, las sugerencias provenientes desde el sector central de la administración.

14.1.4 DOTACIÓN TECNOLÓGICA Y LOGÍSTICA ADECUADA

Los empleados que manejan tecnología, entendida como herramienta, son más productivos que aquellos que no lo hacen. “

Nuestra cuarta herramienta, es la adecuación logística y tecnológica del área de capacitación y asesoría de Indeportes Risaralda”.

La dirección del instituto debe adelantar las gestiones para adecuar a la nueva área de computadores, de programas especializados en deporte y recreación en todas sus manifestaciones, de suscripciones a publicaciones especializadas en la materia.

Poner a su disposición un salón de conferencias adecuado con equipos de cómputo y de proyección Video Beam, retro proyectores y proyector de filminas) así como de un mobiliario especial para los eventos de

capacitación diseñados y formulados desde el área.

Así mismo para descentralizar el servicio, se debe contar con un vehículo para el desplazamiento hacia los 13 municipios que integran la provincia del departamento.

Para la prestación del servicio de asesoría es necesario dotar a las oficinas de espacios amplios para las entrevistas con los directores y demás funcionarios de los entes deportivos municipales que aseguren un clima de privacidad y confianza requeridos para este servicio.

Para finalizar el tema de la dotación, la división deberá contar con medios de comunicación como teléfonos y Fax, para las asesorías por esta vía, además de una plataforma tecnológica (Servidor y página Web) con un buzón de correo electrónico que le permita asignar cuentas a los usuarios de estos servicios y eliminar los rezagos tecnológicos de algunos municipios.

De acuerdo con esta propuesta tendría incidencia en la calidad de la prestación del servicio de asesoría y capacitación que presta Indeportes Risaralda a sus entes deportivos municipales.

14.1.5 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad no es algo que concierne únicamente al responsable de la empresa, sino que se trata de un objetivo para la propia dirección de la organización.

Es indispensable garantizar que el servicio de asesoría y capacitación llegue al consumidor final, tal como se dio su proceso de diseño, y para ellos es necesario implementar unos instrumentos de evaluación que permitan la verificación del mismo, lo cual debe garantizar que se está evaluando el cumplimiento de los objetivos de la asesoría y la capacitación.

Establecer y garantizar que dichas evaluaciones ayuden a retroalimentar y direccionar dichos procesos, logrando normalización de los mismos, constituyendo niveles adecuados de calidad y competitividad.

Las organizaciones no pueden descansar en lo conseguido, necesitan mejorar continuamente para no ser desplazadas por los competidores. Se deben establecer aquellos sistemas y procedimientos que faciliten una mejora continua de la calidad en todas sus áreas.

La satisfacción del cliente debe garantizarse pudiendo determinar sus necesidades, expectativas, percepciones, creencias con lo cual se retoma el valor de la interrelación personal. Debemos recordar que la gestión de los institutos se basa en la óptima inversión de los recursos

que lleguen realmente a toda las comunidades y que se revierta en el cumplimiento de la misión del instituto.

Por tanto hay que considerar que, en la relación, el cliente no identifica, por lo general, a la persona sino la imagen de la empresa.

15. CONCLUSIONES

- El plan de acción de Indeportes Risaralda, no es un instrumento conocido por los institutos municipales, quienes son sus destinatarios finales.
- No existe una integración funcional entre los dos entes, Departamental y Municipal que contribuya al logro de objetivos conjuntos y trazados sobre bases sólidas y necesidades diagnosticadas y específicas de cada municipio.
- Los institutos municipales no son citados para la elaboración del plan de acción, no se realizan mesas de trabajo preparatorias para la elaboración de este instrumento.
- La planeación se presenta a corto plazo, no existen procesos claros en el que se garantice un diagnóstico objetivo ya que el utilizado lo hacen a través de los siguientes medios: reuniones, charlas y llamadas telefónicas, es decir, no utilizan herramientas de planeación descritas en la teoría como el análisis DOFA. Esto trae desventajas en la planeación.
- La socialización y la concertación para la construcción de un plan de desarrollo con los municipios no se lleva a cabo, los usuarios no conocen el plan de desarrollo de Indeportes Risaralda, entendiéndose que debe haber un referente para la construcción de los planes de desarrollo municipales.
- No existe memoria escrita de los diagnósticos que allí se desarrollan de manera informal
- Además de lo anteriormente mencionado podemos reafirmar que son ellos quienes deciden que proyectos se ejecutan de acuerdo a: unos objetivos, metas, servicios, recursos, métodos, políticas, procedimientos, plazos, prioridades y normatividades que han de seguir la gran masa, siendo o no compatibles con las tareas y funciones a desarrollar en sus áreas de intervención, sin tener en cuenta, las necesidades planteadas de los servicios previamente definidos en un diagnóstico con los directos beneficiarios del mismo.
- Existe poca claridad en la estructura organizacional que tiene el ente rector del deporte en Risaralda y por consiguiente los servicios que desde las mismas se puedan prestar, no son difundidos y ni conocidos por sus demandantes, independientemente del lugar jerárquico de quien lo preste, como del diseño organizacional de la misma.
- Los servicios de Asesoría y capacitación que brinda Indeportes, son necesarios para los Institutos, pues es una base importante para elaborar y desarrollar sus programas, satisfaciendo necesidades

internas referentes al proceso administrativo.

- El manual de funciones no delimita de manera concreta las tareas que cada quien debe desempeñar, dejando en la imaginación de quien ocupa un cargo lo que debe plantarse para desarrollar su propuesta, esto entorpece cualquier proceso que se desee direccional. El nivel de responsabilidad asumido es cada vez menor, entorpeciendo y deteriorando cualquier manejo que se le de a la institución. Esto hace que tanto la parte interna, como externa, desconozcan el valor real de la prestación de los servicios de asesoría y capacitación como objetos misionales de la institución, haciendo que se desdibuje la calidad tanto de los servicios, como de la institución deportiva.
- Cada organización exige y requiere un orden jerárquico basado en unas necesidades diagnosticadas, adaptándose a varios factores intrínsecos y extrínsecos que le dan sentido a su evolución.
- Los programas de capacitación con mayor oferta por parte de Indeportes Risaralda, según los IMDR, son los de Actividad física y Recreación.
- Los programas de capacitación con menor oferta por parte de Indeportes, según los IMDR, son: Rendimiento y Salud y Deporte asociado, los programas de asesoría más utilizados son capacitación en recreación (22%), en actividad física, deporte asociado y EFD (16%), coinciden los datos de las encuestas en que los programas más conocidos y utilizados, lo que permite deducir que con una buena labor de difusión, será posible obtener una masiva participación.
- El programa de capacitación más utilizado por los institutos tiene solamente un 22%, lo que infiere la poca atención que se la ha prestado a los procesos de capacitación y asesoría.
- Los medios más empleados para la difusión de las actividades del servicio de asesoría y capacitación son las llamadas telefónicas herramientas que no permiten verificación ni control, además que no garantiza la participación masiva. La segunda es la invitación por escrito lo que reafirma que el apoyo del ente departamental se encuentra focalizado en la fase de ejecución de los programas y no en los demás pasos de la gestión.
- Los medios tecnológicos modernos son utilizados de manera eficiente por el instituto a pesar de contar con una pagina web, medio que permite dar a conocer los planes, los programas y demás información institucional.
- Existe un desconocimiento marcado de los servicios ofrecidos en cuanto a asesoría y capacitación por parte de los demandantes, y por el otro lado, que los procesos se ven entorpecidos y retardados, generando un malestar general por parte de los usuarios, en este caso, los Institutos

Municipales, porque la información y el servicio ofertado, no es oportuno y pertinente.

- La poca utilización de los servicios de asesoría y capacitación para los Institutos Municipales de deporte y recreación es muestra clara de los malos canales de comunicación que tiene INDEPORTES RISARALDA para con ellos, ya que es una manera muy informal de hacerlo (llamadas telefónicas, reuniones mensuales, etc.), reflejando una falta de planeación y de organización en cada uno de los niveles del ente departamental para hacer efectivo estos servicios y que a su vez tengan gran acogida dentro de los directores municipales.
- La improvisación también se presenta en las evaluaciones de estos servicios ya que utilizan espacios con objetivos distintos para cumplir con dicho trámite, preguntando de manera global el estado y avance del plan de acción de cada uno de ellos y/o acciones realizadas de acuerdo a un servicio previamente prestado.
- Indeportes no ha establecido y socializado con su equipo humano, parámetros claros y concretos sobre los cuales evaluar y hacer un seguimiento periódico de las metas cumplidas, los tiempos y presupuestos previstos, los servicios a prestar, las tácticas y estrategias a emplear, entre otras que hacen que se pueda corregir en cualquier momento del proceso, algunas debilidades y falencias, y por consiguiente, no pueden ser conocidos por los Institutos Municipales.
- Siguen existiendo planes y programas que se ejecutan sobre bases poco sustentables y medibles en ambos niveles, sin procesos de evaluación formales, pero más que eso, procesos de seguimiento que propicien y brinden confiabilidad al trabajo que se adelanta en el momento de brindar cualquiera de estos servicios, por parte de dicha entidad
- Los controles que se realizan desde Indeportes, son más de tipo correctivo, analizando básica y esporádicamente el cumplimiento de funciones generales, no teniendo en cuenta otros factores y momentos importantes, que lógicamente son fundamentales y trascendentales dentro del proceso.
- Indeportes desarrolla seguimiento y acompañamiento pero no se conoce la retroalimentación o las correcciones precisas para un próximo proceso de capacitación.
- El ente departamental aduce utilizar la medición de resultados con los denominados indicadores de gestión, que no garantizan según su formulación, la calidad de los servicios, pues solo manifiesta el número de personas capacitadas o número de proyectos ejecutado o cumplidos. Complementariamente estos indicadores de servicios no son conocidos por los entes municipales, lo que deja en duda si realmente se utiliza un

mecanismo de control efectivo.

- El ente departamental aunque no tenga claro el sistema de control para estos servicios si tienen en cuenta a los institutos para monitorearlos de manera informal.

Por último no existe un programa departamental de capacitación. La falta de direccionamiento de parte de la gerencia del instituto que se traduce en la ausencia de un plan departamental de capacitación así como la falta de criterios e indicaciones de cómo se debe prestar el servicio de asesoría, han dejado a estos dos servicios huérfanos en el campo de la planeación, ejecución y control.

16. RECOMENDACIONES

- Es importante tener en cuenta un proceso de diagnóstico estratégico que en la mayoría de casos garantiza la participación de todos los agentes o actores del área, basados en el análisis de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El análisis de estas últimas, ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a Indeportes Risaralda, definir las estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas, garantizando además a los institutos municipales un plan de desarrollo del departamento y no por el contrario de algunos pocos del nivel profesional.
- Se considera, que si es tedioso o no consideren que la planeación estratégica sea una opción al menos es importante realizar consultas directas con los interesados, lo cual garantizaría que obedezca a las necesidades existentes y ayude al cumplimiento de los planes de desarrollo de los institutos.
- Es necesario diseñar e implementar una estrategia para lograr una mejor utilización del medio virtual
- Es importante capacitar en cuanto a principios de dirección y organización garantizando a todas las personas que hacen parte de la asesoría y capacitación, en donde todos conozcan claramente sus funciones, responsabilidades y su lugar dentro de la organización; la coordinación y colaboración en todas las áreas y responsables de cada una de ellas, en las que se destaquen la planeación, la elaboración de procedimientos, pero mas importante que eso, la aplicación y puesta en marcha de un plan, que enlace todos los procesos del deporte Municipal, Departamental y Nacional.
- Es importante garantizar el conocimiento de la misión de Indeportes y que de ella va de la mano la adecuada prestación en el servicio, ya que es este su razón de ser y de la manera como opere, dependen unas necesidades posteriormente satisfechas o insatisfechas, en el orden Departamental y Municipal,
- Es evidente la necesidad de estos servicios, ya que muchas de ellas, son instituciones que dependen únicamente de las asesorías que les presta el ente departamental para su desarrollo y desempeño en el sector, es decir, no tienen hasta el momento otras alternativas para la consecución de los mismos, rescatando que es un deber de Indeportes como institución, prestar este tipo de servicios, los espacios de capacitación deben ser exclusivos para el aprendizaje de gestión de recurso, elaboración de proyectos y todo lo concerniente al desarrollo efectivo de una organización

- Elaborar un documento y/o manual de procedimientos y funciones específicas para cada área y subárea, buscando que todos conozcan más de sus funciones, tareas, objetivos, principios, estrategias, cronogramas, sus responsabilidades con el puesto, con la institución y con los usuarios.
- Dar a conocer a su cliente interno y externo, la estructura organizacional que maneja Indeportes, dando orden y claridad dentro de la organización.
- Difusión permanente y periódica tanto interna como externa de los servicios que oferta Indeportes Risaralda, buscando estrategias de publicidad específicas para llevarlas a cabo.
- Disponer de personal idóneo y capacitado en el campo específico, para cada área, pues de ello depende la evolución o involución de la misma
- Darle una estructura más formal a los servicios de asesoría y capacitación, por ser estos parte del objeto misional y una de las prioridades de la institución
- Establecer un cronograma anual de oferta de estos servicios, con base en unas necesidades previamente diagnosticadas con los demandantes y usuarios directos e indirectos.
- Esquemáticamente, la planificación del deporte debe ser el punto de encuentro entre la oferta y la demanda, entrando a formar parte del proceso otras consideraciones como los recursos y la población practicante, asegurando esa la idoneidad de la oferta para satisfacer la demanda.
- Las reuniones mensuales y los informes de gestión deben realizarse por escrito y los segundos deben tener formulados y estandarizados unos indicadores a los cuales pueda realizarse seguimiento al proceso y evaluar su desarrollo en el tiempo.
- Se recomienda dejar claramente estructurado o implementado mecanismos de comunicación que garantice que el mensaje a transmitir no sea interrumpido por la inadecuada información cuando informamos algo de manera verbal y no logre que el mensaje llegue correctamente al usuario requerido.
- La ley obliga a los organismos del estado publicar en las páginas Web toda la información que sea de interés público, este mecanismo ya es de carácter masivo lo que se recomienda el uso óptimo del mismo.

Para finalizar se recomienda la implementación de procesos de planeación que

permitan la elaboración de un plan de capacitación y asesoría articulado con los planes de desarrollo de la nación y los municipios destinatarios, que cuente con acciones efectivas que impacten las necesidades, que se proyecten metas ambiciosas que constituyan un reto arduo y difícil de lograr, pero razonables a la vez, que esté provisto de instrumentos e indicadores efectivos para evaluar el desempeño de las acciones y que cuente con un acompañamiento de la dirección del instituto para que su ejecución sea posible y su beneficio sea una realidad.

17. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA Hernández, Rubén. Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Editorial paidotribo, 1 edición.2001

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE CATALUÑA, primer congreso de gestión deportiva de cataluña, INDE, 2000.

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE CATALUÑA. Segundo congreso de gestión deportiva; Inde, 2000.

BOWMAN, Cliff. La esencia de la administración estratégica. México Prentice may hispanoamericana. C1996.

CASTAÑEDA, Cecilia. MORALES, Arturo. El reto del cambio. (1998).

COLDEPORTES NACIONAL. Legislación deportiva, Ley 181, Editorial Kinesis Bogotá 1995

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración general, Editorial Mc

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro. México, Mac grawHill S.A. C1995

DOMINGUEZ, Farnelly. Ensayos de gestión deportiva. Faid editores, Cali 2001.

DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: 2001

GERRY, Scholen Kevan. DIRECCION ESTRATÉGICA, Prentice Hispanoamericana, España C1997.

INDEPORTES RISARALDA. Plan de Desarrollo. Risaralda: 2004-2007. En Internet: <www.indeportesrisaralda.gov.co>

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. Santa Fé de Bogota DC (Colombia): Mc Graw Hill, 1997.

JOHNSON, Gerry. Dirección estratégica. 3 Edición. Prentice hall. C1997

JONIER, Brian. Gerencia de la cuarta generación. México: MacGrawHill S.A. C1995.

KOONTZ, Harold & WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración, Editorial Mc Graw Hill. México. 1998.

- LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: Pereira 1999.
- MESTRE SANCHO. Juan A. Estrategias De La Gestión Deportiva Local, INDE Publicaciones, Primera edición. España 2004.
- PALAVICINI, Chaín. El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas. Magali (1998).
- PARIS, Fernando. La Planificación Estratégica En Las Organizaciones Deportivas, Editorial Paidotribo: España 1998.
- REVISTA ADMINISTRATE HOY. Camsam Impresores, México D.F.
- ROBBINS, Stephen. Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 5ª edición. 1996
- SACRISTÁN, Carmen Alberto, JEREZ, Víctor Hernando, FERNANDEZ José Antonio. Gestión y dirección de empresas deportivas teoría y practica, Editorial Gymnos, S.L.1996
- SALLENAVE, Jean Paul, La Gerencia Integral. Norma 1999
- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 6 ed Bogotá (Colombia): 996

18. ANEXOS

18.1 Glosario de términos

Asesoría: Entiéndase por asesoría para la gestión empresarial el apoyo de carácter técnico, jurídico y administrativo en el desarrollo de proyectos, así como los programas, con el fin de habilitarlos para recibir los demás servicios del Estado. La asesoría puede prestarse en forma directa o contratada.

Capacitación: La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquieren los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Capacitación deportiva: Consiste en la capacitación para la formulación de proyectos para el desarrollo del sector deportivo en sus municipios. De igual manera como llevarlos a cabo y sus posterior evaluación y control a fin de establecer el impacto que estos tengan en sus entidades territoriales.

Control: Consiste en la medición y corrección del rendimiento de los subordinados, a fin de asegurar que se alcancen los objetivos desde el gerente o director hasta el capataz

Direccionamiento estratégico: Proceso que tiene como fin tomar decisiones estratégicas, y la seguridad de garantizar que se ponga en práctica. Esta se constituye por tres elementos fundamentales: el análisis la elección y la implementación de la estrategia.

Dirección: La dirección comprende relaciones de trabajo en todos los niveles; con personas en el mismo nivel y en el mismo grupo. Con niveles superiores o inferiores dentro y fuera del grupo de trabajo y finalmente con personas fuera de la organización, el manejo de estas relaciones y la verificación de su ejecución dentro de la empresa es el campo que abarca la dirección.

Ente Deportivo Departamental – Indeportes Risaralda: El Instituto de Deporte y Recreación de Risaralda, es un establecimiento público del orden departamental dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente como el organismo rector del deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el departamento. Creado por la ordenanza 003 de febrero 18 de 1997 y la 001 de marzo 25 de 1999, esta última modificando su denominación por Indeportes Risaralda antiguamente "Idear" y conforme a la Ley General del Deporte, Número 181 de 1995.”

Ente Deportivo Municipal: El Instituto Municipal de Deporte y recreación, es un establecimiento público del orden Municipal que tiene a su cargo la planeación, organización, ejecución y control de las actividades concerniente al deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el Municipio.

Estrategia: Proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para

situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.

Gestión deportiva: La gestión es el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de planificación y la regulación dentro de una organización, de los recursos, personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar unos objetivos determinados.

Organización: Es la acción que permite establecer los niveles de comunicación y la estructura utilizada para la prestación de mencionados servicios.

Organización o ente deportivo: Ente encargado de fomentar y patrocinar el deporte, la recreación, la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre; igualmente debe adoptar las políticas, planes y programas que en deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, establezca el instituto Colombiano del Deporte – COLDEPORTES, el Gobierno Nacional y sus entes superiores.

Planeación: Es un proceso de carácter intelectual que determinará el logro de los objetivos a partir de las acciones.

Planeación estratégica: Proceso por el cual una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Planes de desarrollo: Es un instrumento de la planeación en el que se establece el marco del desarrollo de la localidad con una visión estratégica compartida y de futuro, el cual es resultado de un proceso de concertación entre los diversos actores de la planeación local. En él se definen las prioridades del desarrollo para orientar la aplicación racional de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local, permitiendo así concebir objetivos y metas alcanzables en un período determinado.

Servicio deportivo: Acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y los representantes de la empresa.

UNIVERSIDAD DE MANIZALES INDEPORTES RISARALDA MAESTRIA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO		 UNIVERSIDAD DE MANIZALES
	PROCESO ADMINISTRATIVO UTILIZADO POR INDEPORTES RISARALDA PARA PRESTAR LOS SERVICIOS DE ASESORIA Y CAPACITACION	
OBJETIVO: Evaluar el servicio de asesoría y capacitación especializada que presta INDEPORTES		
INSTRUMENTO PARA SER DILIGENCIADO POR LOS DIRECTORES DE LOS INSTITUTOS MUNICIPALES DE DEPORTE Y RECREACION DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA		
Instituto Municipal de:		Teléfono:
Dirección:		
Nombre del Encuestado:		Cargo:
ENCUESTA		
1.	Conoce usted el plan de acción del Indeportes Risaralda?	
	SI	NO:
2.	En cual de las siguientes alternativas Indeportes le ofrece servicios de asesoría y capacitación a los Institutos Municipales De Deporte Y Recreación?	
2.1	Programas de capacitación:	
2.2	Capacitación en rendimiento y salud:	
2.3	Capacitación en actividad física:	
2.4	Capacitación en recreación:	
2.5	Capacitación en deporte asociado:	
2.6	Capacitación en EFD:	
2.7	Otros:	
	Cuáles?	
3.	Cuáles utiliza o ha utilizado su Instituto?	
3.1	Programas de capacitación:	
3.2	Capacitación en rendimiento y salud:	
3.3	Capacitación	
3.4	Capacitación en recreación:	
3.5	Capacitación en deporte asociado:	
3.6	Capacitación en EFD:	
3.7	Otros:	

18.2 Formato de Entrevista.

4.		7	Se refleja claramente en la estructura organizacional del Instituto Departamental, el area encargada de prestar estos servicios?			
17	Se tienen contemplados espacios de retroalimentación con los usuarios para el mejoramiento de estos servicios					
	17.1	Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	za
5.	17.2	(Si respondió sí) Describa Cuales:				
18	Existen momentos de comprobación de los servicios prestados realmente frente a los servicios solicitados en el momento inicial					su
	18.1	Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	
	18.2	(Si respondió sí) Describa Cuales:				
6.	19	Se ha articulado desde la institución, la prestación de estos servicios a los procesos de mejoramiento de los diferentes institutos?				
	19.1	Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	ta
6.	20	PREGUNTA OPCIONAL				de
6.	Cite las charlas, conferencias o temas específicos de asesoría que tiene el instituto planteado?					
6.						
6.						
6.	21	Observaciones y Sugerencias				
7.	Muchas gracias, por su valiosa colaboración, al compartir con este grupo investigador, esta información, la cual contribuirá con nuestros objetivos y con el desarrollo de los programas de asesoría y capacitación de Indeportes Risaralda hacia los entes deportivos municipales					
	Firma del encuestado					
8.						
	3.6	14.2	Porcentaje	%		
8.1	4	Los s	15 Se han establecido sistemas de control y evaluación para estos servicios?			
8.2						
8.3	4.1	15.1	Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
8.4						
8.5	5	Los s	16 La institución maneja algún indicador de impacto de estos servicios?			
8.6	plan c					
	5.1	16.1	Si	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
	5.1	16.2	(Si respondió afirmativamente.) Describa Cuales:			
	6	Exist				
	6.1					

