

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS ESCENARIOS RECREO
DEPORTIVOS DEL MUNICIPIO DE SIBATÉ

JONATHAN HERRERA CLAVIJO

CÓD.: 20101001020

JUAN SALVADOR LOZANO TORRES

CÓD.: 20101001021

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

2 DE FEBRERO DE 2016

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes, por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres y hermanos (as), por apoyarnos en todo lo que nos hemos propuesto, por ser el apoyo más grande durante nuestra carrera universitaria, ya que sin ellos no habiéramos logrado nuestras metas y sueños. Por ser nuestro ejemplo a seguir y enseñarnos a seguir aprendiendo cada día sin importar las circunstancias y el tiempo.

Al profesor Jhon Edison Alvarado Torres, a quien nos gustaría expresar nuestro más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio, por su paciencia, tiempo y dedicación que tuvo para que esto saliera de manera exitosa.

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
2.1	Preguntas Orientadoras	3
3.	JUSTIFICACIÓN	4
4.	OBJETIVOS	5
4.1	Objetivo General	5
4.2	Objetivos Específicos	5
5.	MARCO REFERENCIAL	6
5.1	Marco Conceptual	6
5.2	Marco Teórico.....	7
5.2.1	Clasificación de las instalaciones deportivas.....	8
5.2.2	El concepto de la instalación deportiva.....	8
5.2.3	Los espacios complementarios o auxiliares.....	11
5.2.4	Sobre los espacios complementarios o auxiliares.....	12
5.2.5	Infraestructura e implementación deportiva.....	13
5.2.6	Gestión administrativa de las instalaciones deportivas.....	14
5.2.7	Modelos de Gestión de la Calidad.....	17
5.3	Marco Legal	42
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
7.	ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	51
7.1	Red de Instalaciones Deportivas del Municipio de Sibaté.....	51
7.1.1	Red Básica de Instalaciones deportivas de Sibaté.....	51
7.1.2	Red Complementaria de Instalaciones Deportivas de Sibaté.....	55
7.2	Comparativa de Redes Deportivas y Recreativas de Sibaté	57
7.2.1	Observaciones Generales.....	58
7.3	Clasificación de escenarios Coldeportes.....	59
7.3.1	Escenarios deportivos según CERDEC.....	59

7.4	Estado de las instalaciones recreo deportivas del municipio de Sibaté noviembre 2015.....	60
7.4.1	Cuadro comparativo de escenarios Sibaté.	64
7.5	Plan de desarrollo “todos de la mano transformamos a Sibaté”.	65
7.5.1	Consideraciones sobre programación deportiva.	67
7.5.2	Indicador de resultados de programas deportivos.	69
7.5.3	Marketing Social.....	70
7.6	Presupuesto ejecutado vigencia 2012-2015 (Por concepto de Instalaciones deportivas).....	71
7.6.1	Consideraciones sobre presupuesto asociado a instalaciones deportivas.	73
7.6.2	Instituto Municipal de Recreación y Deporte. Mantenimiento de Instalaciones.	75
7.7	Equipo de trabajo.	77
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
9.	BIBLIOGRAFÍA	82
10.	ANEXOS	83

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Tarjeta de oportunidades (Agentes Facilitadores)</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 2. Tarjeta de oportunidades (Resultados).....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 3. Red básica de escenarios deportivos (Sibaté).....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 4. Red complementaria de escenarios deportivos (Sibaté)</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5. Accesibilidad de las instalaciones deportivas y recreodeportivas.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 6. Relación gráfica redes básica y complementaria</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 7. Escenarios deportivos y recreativos según CEDERC.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 8. Descripción de escenarios deportivos</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 9. Valoración de escenarios deportivos y recreativos</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 10. Cuadro comparativo de escenarios (Sibaté).....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 11. Plan indicativo 2012 - 2015.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 12. Resumen de ejecución de programas deportivos y recreativos</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 13. Presupuesto asignado he invertido</i>	<i>71</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Esquema Modelo Malcolm Baldrige</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2. Esquema Modelo Deming Prize</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Esquema Modelo Iberoamericano de Gestión de la Calidad</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4. Esquema Modelo EFQM</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5. Proceso de Autoevaluación Modelo EFQM.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 6. Matriz de puntuación REDER.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7. Valoración de los criterios (Agentes Facilitadores)</i>	<i>39</i>
<i>Figura 8. Valoración de los criterios (Resultados).....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 9. Hoja resumen de resultados</i>	<i>41</i>
<i>Figura 10. Objetivos del mantenimiento</i>	<i>74</i>
<i>Figura 11. Organigrama IMDERS.....</i>	<i>79</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Red básica de escenarios por tipo</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 2. Distribución de escenarios por barrio.....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 3. Red complementaria de escenarios por tipo.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 4. Escenarios por institución</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 5. Relación de accesibilidad escenarios Sibaté</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 6. # Instalaciones</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 7. Programas deportivos y recreativos (IMDERS).....</i>	<i>69</i>

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo A. Inventario de escenarios deportivos y recreativos 2013.....</i>	<i>83</i>
<i>Anexo B. Registro fotográfico de escenarios deportivos y recreativos.....</i>	<i>84</i>
<i>Anexo C. Cartografía de distribución de los escenarios deportivos y recreativos en el municipio de Sibaté</i>	<i>90</i>
<i>Anexo D. Criterios fundamentales para la valoración del estado de los escenarios deportivos y recreativos (Check List).....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo E. Transcripción de las entrevistas de campo.....</i>	<i>92</i>

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación exploratoria, pretende caracterizar la gestión administrativa de los escenarios recreativos y deportivos del municipio de Sibaté, para lo cual se ha estructurado una sección de análisis y resultados, partiendo de una base teórica tanto de los escenarios deportivos, como la gestión de los mismos, encaminados a promover e incrementar la calidad de los servicios que ofrece el instituto. Tomando en cuenta lo anterior, el grupo investigador se enfocará en obtener un panorama más amplio del tema a tratar en las páginas siguientes.

En principio se abordara el censo de los escenarios con que cuenta el municipio en cuestión, primero partiendo desde la vista del Instituto Municipal de Recreación y Deporte y luego desde la perspectiva del Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad física y el Aprovechamiento del tiempo libre, COLDEPORTES.

Posteriormente se establecerá la valoración de los escenarios objeto de estudio mediante observación directa, se analizarán los programas ejecutados, para poder determinar si atienden las necesidades de los habitantes del municipio de Sibaté en materia de deporte y recreación, la asignación del presupuesto y el equipo de trabajo que tuvo a su cargo la gestión de las instalaciones durante la vigencia 2012-2015.

Finalmente se encontrara la lista de conclusiones y recomendaciones fruto del análisis realizado en el presente documento y cuyas premisas se espera sirvan de base para futuras investigaciones en el campo de la gestión de escenarios recreativos y deportivas tanto del sector público como del sector privado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El uso de los escenarios recreodeportivos está dado en su mayoría por escuelas de formación deportiva (35) de las cuales 24 cuentan con reconocimiento vigente y 11 con reconocimientos vencidos. Una de las grandes metas del Instituto de Recreación y Deporte de Sibaté es beneficiar anualmente a 2753 niños, niñas y jóvenes con proyectos de actividad física y hábitos de vida saludable lo que resultaría propio de analizar y concluir si se ha cumplido con dicho propósito en concordancia con el censo actual de esta población en el Municipio.

El municipio de Sibaté cuenta con 72 escenarios recreodeportivos distribuidos en el área urbana, y a pesar de que son utilizadas para la ejecución de prácticas deportivas y recreativas, estas presentan condiciones no adecuadas para los fines antes descritos, según sea el caso. El actual periodo administrativo cobijado entre los años 2012-2015 arroja al mes de junio del presente año una inversión de 3.676.037.243 pesos, de los cuales, 325.730.129 pesos fueron destinados a suplir las necesidades de mantenimiento preventivo; y los restantes, 3.312.833.703 se destinaron al mejoramiento de la infraestructura deportiva, por lo que analizar las condiciones de estos espacios y su gestión administrativa, resulta fundamental para determinar su relación directa en contraste con la inversión realizada.

Eventualmente por medio de este trabajo se procurará concluir si el Instituto de Recreación y Deporte de Sibaté realiza la gestión administrativa de los escenarios pertenecientes al municipio, siendo estos, tanto de carácter público como privado.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué factores técnicos administrativos fueron considerados por el Instituto de Recreación y Deporte de Sibaté para la gestión de los escenarios recreo deportivos del municipio?

2.1 Preguntas Orientadoras

Para encaminar y delimitar la investigación es importante plantear los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de escenarios podemos encontrar en el municipio de Sibaté?
- ¿En qué condiciones físicas se encuentran los escenarios recreodeportivos a cargo del Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Sibaté?
- ¿Los escenarios recreodeportivos del municipio de Sibaté cumple con los estándares de calidad dispuestas por las federaciones internacionales?
- ¿Cómo son administrados estos escenarios por los entes e instituciones encargadas de promover el deporte, la recreación y la actividad física en el municipio de Sibaté?
- ¿Qué referentes teóricos se pueden hallar sobre gestión y administración de escenarios deportivos?

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es una base inicial para entender la forma en que se administran los escenarios recreativos y deportivos en nuestro país, específicamente en el municipio de Sibaté donde se realizó la presente investigación, al ser una investigación de tipo exploratoria, el trabajo se basará en conocer y caracterizar la gestión de escenarios recreodeportivos realizada por el Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación, y por tanto abordaremos el problema con practicidad, identificando las variables que permitan entender parámetros de diferencia y similitud que permitan abordar el problema con una mejor perspectiva.

La intención de esta investigación es identificar elementos teóricos y técnicos que permitan desarrollar una mejor gestión administrativa por parte de los entes encargados de la administración de escenarios y espacios deportivos de acuerdo al contexto en el que se desenvuelven, en contraste con las necesidades de la población, a la cual queremos ayudar para que puedan hacer uso correcto de espacios adecuados, disponibles y en condiciones que permitan solventar la necesidad de la comunidad municipal.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Identificar el tipo de gestión administrativa de los escenarios recreo deportivos por parte del instituto de recreación y deporte del municipio de Sibaté.

4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la tipología y estado de los escenarios deportivos en los municipios objeto de estudio.
- Proponer categorías teóricas para la caracterización de los enfoques gerenciales respecto a la administración de los escenarios deportivos y recreativos de Sibaté.
- Formular recomendaciones que posibiliten la creación de una guía para la gestión de los escenarios recreo deportivos en el municipio de Sibaté.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco Conceptual

- Instalaciones Deportivas:

Son los equipamientos que se caracterizan porque el espacio deportivo se ha construido de manera específica para la práctica de actividad física y/o deporte, o como resultado de aprovechar el medio urbano, el medio natural o las infraestructuras generales para que, mediante una adaptación permanente del espacio de práctica y/o la dotación de espacios complementarios se pueda realizar actividad física y/o deporte.

- Espacios Deportivos:

Puede definirse como el lugar concreto, la superficie o el marco físico donde tiene lugar la práctica de actividad física y/o deporte.

- Complejo Deportivo:

Contempla la combinación de varias instalaciones deportivas constituidas por uno o más espacios deportivos que pueden funcionar de forma independiente.

- Equipamientos Deportivos:

Conjunto de elementos y servicios fijo y móvil que facilitan la práctica deportiva o su observación y que contribuyen, de forma importante, a ofrecer unas condiciones de comodidad, seguridad, higiene, accesibilidad, limpieza y otras necesidades para los usuarios.

- Gestión de instalaciones Deportivas:

Gestión se asocia a mantener funcionando el sistema existente, planificando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. En el caso de instalaciones deportivas, la gestión deportiva y conlleva explotar y rentabilizar social, económica y deportivamente dicha instalación.

– Gestión de la Calidad:

La Gestión de Calidad se compone de las actividades planificadas y ejecutadas por la organización, estas actividades, estarán encaminadas en alcanzar los objetivos propuestos. La Gestión de Calidad cobijará a la totalidad de instituciones y elementos que compone a dicha organización, desde la dirección, pasando por los procesos y procedimientos y finalizando con los clientes tanto externos e internos como los grupos de interés, el fin de la Gestión de la Calidad, es el de promover, y posteriormente alcanzar el mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos.

– Sistema de Gestión de la Calidad:

Es el grupo de herramientas y técnicas que la organización implementa para lograr los objetivos previamente establecidos, este sistema se desarrolla gracias a los procesos administrativos (planificación, ejecución, control) donde se aplicarán las diversas herramientas que componen el Sistema de Gestión de Calidad.

5.2 Marco Teórico

Para empezar a hablar de gestión administrativa de las instalaciones deportivas, llámense estas, escenarios, espacios, infraestructuras, etc., tanto para el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre y ocio (para nuestro contenido teórico, vamos a determinarlas bajo el termino instalaciones deportivas) es necesario en primera medida, acotar desde esta perspectiva los que significan aquellas instalaciones deportivas, para cumplir este cometido; es fundamentalmente importante, clasificarlas para tener en cuenta las características principales de cada una de ellas y así, poder determinar las necesidades que

suple cada una de las categorías, la justificación de la existencia de cada una de ellas, el uso que los ciudadanos hacen de las instalaciones deportivas clasificadas en este trabajo, etc.

Una vez contextualizado y abordado los términos y clasificaciones referentes a las instalaciones deportivas, es importante que el siguiente paso, una vez establecida la metodología, sea el de determinar cómo se genera la gestión administrativa de las instalaciones, establecer la importancia y el impacto que el aspecto administrativo proporciona a estos espacios para su sostenibilidad y desarrollo que en última medida debe ajustarse a las necesidades del público en general, esto implica, un manejo y control adecuado de los recursos, elección de personal altamente calificado para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, en últimas, una organización comprometida y calificada para ejecutar los programas y proyectos necesarios que aseguren este fin.

5.2.1 Clasificación de las instalaciones deportivas.

La primera acción que se debe realizar para desarrollar este trabajo, es como se dijo anteriormente, iniciando con la clasificación de las instalaciones deportivas, esto permitirá que se proporcione una perspectiva más acertada y razonable acerca de la gestión administrativa que se debe propiciar para cada una de las categorías, como es lógico, cada instalación deportiva posee características relevantes que derivan en una asignación de recursos diferente, ya sea en una inversión mayor o menor respecto una de la otra, esto dependerá del tipo de instalación deportiva que se desee gestionar.

5.2.2 El concepto de la instalación deportiva.

Antes de iniciar con la clasificación de las instalaciones deportivas, es pertinente definir este término, así de esta manera, será mucho más sencillo de entender y abordar la clasificación que de ellas deriven.

Se entiende por instalaciones deportivas *“como aquellos espacios deportivos convencionales, singulares (no convencionales), áreas de actividad física deportiva y complejos de ocio deportivo donde puede tener lugar la práctica deportiva o su observación.”*¹ Por otra parte, estas instalaciones también están dispuestas como espacios sociales más allá de la simple práctica deportiva en un ámbito más amplio, delimitados y diseñados para observar y contribuir a la realización de las actividades deportivas.

En concreto, *“Una instalación deportiva estará formada, en tanto, por la sumatoria de los espacios deportivos y complementarios que están situados en un mismo recinto y tiene un funcionamiento dependiente y homogéneo.”*²

En otros términos, una instalación está compuesta por espacios, equipamientos y áreas destinadas a la práctica deportiva, como también lo son aquellos espacios y áreas que no fueron diseñados con ese propósito, es decir, espacios sociales en los que se evidencia un aprovechamiento del entorno urbano o natural que mediante la adaptación, permita la práctica de un deporte o una actividad deportiva, pero que la comunidad los utiliza y reconoce como espacios y áreas donde se pueden ejecutar este tipo de prácticas.

La clasificación de las instalaciones deportivas, dependerá de la intervención que se haya hecho de ellas tanto para su creación como para su modificación y de sus características principales, una vez aclarado este aspecto, las instalaciones se clasifican en cuatro grandes grupos:

- Convencionales (reglamentarios y no reglamentarios)
- Singulares.
- No convencionales.
- Simbólicos o coyunturales.

¹ Paramio, Juan Luis; Beotas, Eduardo; Campos, Carlos; Muñoz, Gustavo. (2010), *Manual de Equipamiento e Instalaciones Deportivas: Aproximación Arquitectónica y de Gestión*. Síntesis Editorial, pág. 17.

² Paramio, Juan Luis; Beotas, Eduardo; Campos, Carlos; Muñoz, Gustavo. (2010), *Manual de Equipamiento e Instalaciones Deportivas: Aproximación Arquitectónica y de Gestión*. Síntesis Editorial, pág. 17.

– ESPACIOS DEPORTIVOS CONVENCIONALES:

Esta clasificación corresponde a los espacios construidos específicamente para la práctica del deporte y la actividad física, este tipo de escenarios es altamente apto para usarse en competiciones oficiales, la causa, es que estos espacios mantienen requisitos y dimensiones reglamentadas y normatizadas por las federaciones deportivas correspondientes.

Hablamos de un espacio convencional no reglamentado cuando este no cuenta con un referente normatizado y reglamentado. Este tipo de instalaciones deportivas, por lo general son de los espacios más comunes que se puede hallar, inclusive, este tipo de espacios se subdivide en cuatro tipos de familias:

- Pistas pequeñas.
- Campos grandes.
- Salas grandes y pequeñas.
- Piscinas.

– ESPACIOS DEPORTIVOS SINGULARES:

De manera similar que los espacios de tipo convencional, los espacios singulares, fueron diseñados para la práctica deportiva y la actividad física. A diferencia de los espacios deportivos de tipo convencional, los espacios convencionales por lo general pueden tener características y dimensiones que se adaptan al tipo y lugar de construcción, unas características primordiales de este tipo de escenarios, es que son menos comunes que los de tipo convencional, a razón de que los espacios de tipo singular son de mayor especificidad, es decir, se ajustan a condiciones y prácticas (deportivas y de actividad física) muy particulares.

– ESPACIOS DEPORTIVOS NO CONVENCIONALES:

La característica más relevante de los espacios deportivos no convencionales, es que estos no fueron construidos para la práctica de un deporte o actividad física en específico, aquellos se crean a partir de la adaptación de un medio natural, medio urbano o infraestructura en general

que necesariamente debe hacerse en el propio espacio, y además, es importante que las adaptaciones realizadas en el espacio transformado, debe permanecer.

*“En la mayoría de las ocasiones, las intervenciones consisten en señalar el espacio, delimitarlo y/o equiparlo, empleando para ello medios y materiales que perduren lo máximo posible.”*³ Otro aspecto a considerar, es acerca de las dimensiones y límites de los espacios deportivos no convencionales generalmente son indefinidos.

– ESPACIOS DEPORTIVOS SIMBOLICOS O COYUNTURALES:

De manera similar que los espacios deportivos de tipo no convencional, los espacios deportivos simbólicos o coyunturales, tampoco se construyeron para la práctica deportiva específicamente, estos espacios también surgen gracias a la adaptación de espacios naturales, urbanos e infraestructura en general. A diferencia de los espacio no convencionales, en los espacios simbólicos o coyunturales, la adaptación del espacio (señalización, delimitación, equipación, etc.) no tienen una vocación de permanencia, es decir, su adaptación es temporal.

También pueden considerarse dentro de esta categoría, lugares en el medio natural o urbano que son reconocidos por la comunidad como espacios que habitualmente son utilizados para la práctica deportiva y de actividad física pese a no contar con algún tipo de adaptación. De manera similar a los espacios no convencionales, los espacios simbólicos mantienen dimensiones y límites aún más indefinidos, esto se puede comprobar, por el hecho de que incluso algunos de los espacios no se les ha sometido a ningún tipo de adaptación.

5.2.3 Los espacios complementarios o auxiliares.

³ Mestre Sancho, Juan; Rodríguez Romo, Gabriel. (2007), *El Gestor Deportivo y Las Instalaciones Deportivas*. Publicaciones INDE, pág. 32.

“El espacio ha de estar dotado de algún espacio complementario, de carácter permanente, para el desarrollo de la actividad en cuestión. Solo así pueden conformar una instalación deportiva. De lo contrario, se trataría de un área coyuntural de actividad física-deportiva.”⁴

Considerando lo anterior, una instalación deportiva no se puede denominar en todo su esplendor como tal (a excepción de los espacios simbólicos o coyunturales) si no considera la disposición de espacios complementarios, (hasta aquí es importante realizar una anotación importante, el que se dispongan o no de escenarios complementarios, no significa que no se consideren como instalaciones deportivas) este es un primer aspecto de consideración, y del cual se presentará en este trabajo una definición y una clasificación de este tipo de espacios; un segundo aspecto a considerar, y en relación a la clasificación de las instalaciones deportivas, es muy importante considerar que las instalaciones deportivas pueden contar ya sea con varias de las tipologías de espacios antes clasificados, como contar con todos ellos.

5.2.4 Sobre los espacios complementarios o auxiliares.

Estos espacios complementan y perfeccionan a las instalaciones deportivas en tres ámbitos por los cuales está orientada su construcción:

- Brindar apoyo a la práctica.
- Brindar apoyo a su observación.
- Brindar apoyo a las áreas funcionales de la instalación.

La consideración de estos aspectos anteriormente descritos, permite crear las condiciones adecuadas de uso de las instalaciones deportivas, incluso prestando servicios que no se relacionan directamente con la práctica deportiva o de actividad física, de esta manera, pueden establecerse los siguientes grupos:

- Espacios auxiliares para deportistas o practicantes.

⁴ Mestre Sancho, Juan; Rodríguez Romo, Gabriel. (2007), *El Gestor Deportivo y Las Instalaciones Deportivas*. Publicaciones INDE, pág. 33.

- Espacios auxiliares para espectadores y no practicantes.
- Espacios auxiliares singulares.
- Espacios auxiliares destinados a servicios complementarios.

5.2.5 Infraestructura e implementación deportiva.

Red Básica.

“Está constituida por el conjunto de equipamientos deportivos que se consideran fundamentales y dan servicio a toda la población, tiene carácter local, ofrece una práctica multideportiva, no presenta ninguna discriminación de acceso para ningún colectivo de usuarios, se adecua a las características de los distintos tipos de usuarios (escolares, competiciones de base, práctica físico-deportiva de la población), permite una alta rentabilidad social y tiene carácter permanente.”⁵

En relación a lo anterior la red básica de instalaciones deportivas no genera costos de ningún tipo a la población, y el sustento de las mismas está dado por presupuesto público.

Así pues, la red básica está al alcance de todos los usuarios, permitiendo la práctica de disciplinas consideradas básicas como el atletismo y los deportes de conjunto. Este tipo de red incorpora escenarios convencionales, centros deportivos urbanos (polideportivo) y escenarios no convencionales.

Red Complementaria.

“Comprende el conjunto de instalaciones deportivas que permiten asegurar las siguientes necesidades:

- Competiciones deportivas de nivel superior al de la red básica e inferior al de la red especial.

⁵ Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía. (Acuerdo de 8 de mayo de 2007). *Plan director de instalaciones deportivas de Andalucía*, pág. 34 – 35.

- *Práctica deportiva de modalidades consideradas minoritarias, pero que aseguran una creciente diversificación deportiva.*
- *Práctica deportiva en instalaciones públicas pero de uso restringido a determinados colectivos de usuarios”.*⁶

En este orden de ideas, la red complementaria reúne una singularidad de escenarios que si bien siguen estando al servicio de la comunidad en general tienen características específicas, como son los estadios y los centros de natación, lo que genera costos de uso para su manutención (alquileres) adicionales al gasto público.

Red Especial.

“Está constituida por el conjunto de instalaciones deportivas que pueden agruparse bajo los siguientes epígrafes:

- *Grandes equipamientos asociados al medio natural (costas, montaña, nieve, embalses, ríos...).*
- *Equipamientos para la promoción del deporte de alto nivel (centros de alto rendimiento o tecnificación).*
- *Equipamientos deportivos de alta singularidad preparados para acoger competiciones de carácter nacional o internacional.”*⁷

La red especial está enfocada al alto rendimiento, por tanto su acceso es restringido puesto que está orientada al espectáculo y consumo.

5.2.6 Gestión administrativa de las instalaciones deportivas.

⁶ Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía. (Acuerdo de 8 de mayo de 2007). *Plan director de instalaciones deportivas de Andalucía*, pág. 34 – 35.

⁷ Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía. (Acuerdo de 8 de mayo de 2007). *Plan director de instalaciones deportivas de Andalucía*, pág. 37.

Para hablar de la gestión en el deporte, es importante, empezar con abordar los conceptos de gestión y del gestor en el área deportiva o como comúnmente se le conoce como el gestor deportivo.

Cabe resaltar que la necesidad de gestionar el deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; nace de la preocupación por el crecimiento de las necesidades de la población determinada en términos de demanda, se hizo necesario comenzar a ofrecer estos espacios que al final promuevan este tipo de prácticas.

Anteriormente, las instalaciones deportivas no se administraban, ni siquiera se controlaban, el papel entonces del gestor deportivo, se centró en brindarle una nueva administración a estos espacios, iniciando con la necesidad de ofrecer este servicio (uso de las instalaciones deportivas de manera sostenible y sustentable) para la práctica del deporte y actividad física por parte de la población.

El Comité para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (C.D.D.S.) establece la gestión como *“el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos – personas, manifestaciones o instalaciones – a fin de realizar unos objetivos determinados” (seminario de Berlín, 1987. Conclusiones en 1988).*

*El gestor deportivo, según este mismo organismo (Hospitalet, 1986), será la “persona responsable de la gestión de los recursos (por ejemplo instalaciones deportivas, club deportivo, departamento) en función de unos objetivos financieros o de otro tipo establecidos por las autoridades responsables (empleador) y dentro de los límites de una dotación de recursos determinado.”*⁸

⁸ Mestre Sancho, Juan; Rodríguez Romo, Gabriel. (2007), *El Gestor Deportivo y Las Instalaciones Deportivas*. Publicaciones INDE, pág. 243.

La planificación y la organización de las instalaciones deportivas dependen directamente de una correcta gestión administrativa desde la perspectiva misma de la planeación y del idóneo gestor deportivo desde la perspectiva de la organización.

Más específicamente en la planificación de las instalaciones deportivas, el papel del gestor deportivo es fundamental, su participación activa en el proceso de diseño y construcción, permitirá que la generación de instalaciones deportivas cuenten con los elementos adecuados para el público que disfruta de estos espacios. Su intervención a lo largo del proceso garantizara que el uso de los recursos dispuestos para el proyecto sea utilizado correctamente.

A lo anterior, el gestor debe responder sobre la cantidad de instalaciones deportivas necesarias, la tipología de las instalaciones, cómo financiarlas y aún más importante quienes las van a gestionar, no sin antes atender los requerimientos legales, ambientales sociales y político – económicos de los cuales dependerá el impacto de la gestión.

5.2.6.1 Diferentes modelos de gestión de las instalaciones deportivas municipales.

5.2.6.1.1 Gestión directa.

Cuando el ente gestor se encarga de administrar la totalidad de los equipamientos y servicios deportivos se considera gestión directa.

- Gestión por la propia entidad local. (sin órgano especial de administración o con órgano especial)
- Organismo autónomo local.
- Sociedad mercantil, cuyo capital social pertenece íntegramente a la entidad local.

5.2.6.1.1.1 Organismo autónomo local.

Por lo general los organismos autónomos locales están representados por institutos municipales de deporte (IMDERS) y están sujetos a las siguientes características:

1. Presupuesto propio.
2. Menor control de la alcaldía.
3. Personalidad jurídica.
4. Agilidad administrativa.
5. Sujeción al derecho administrativo.
6. Compuesto de una junta directiva.
7. Cuenta con estatutos propios.

5.2.7 Modelos de Gestión de la Calidad.

Los modelos permiten la implementación de la gestión de la calidad total, entendida como el conjunto de actividades sistemáticas que derivan en alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, ofreciendo un producto o servicio de calidad que eventualmente permita satisfacer a los clientes.

Bajo este concepto, los modelos son medios para la implementación de un sistema de gestión, para eventualmente y mediante ellos, proveer servicios o productos de calidad a los clientes, es importante resaltar que a través de ellos no se garantiza el éxito de una empresa, sino que constituyen una serie de técnicas, conceptos y metodologías para promover la calidad dentro de las compañías. Nos enfocaremos en definir aquellos que han sido más reconocidos y galardonados por organizaciones internacionales gracias a sus aportes relevantes a la gestión de la calidad total. Estos modelos son:

- Modelo Malcolm Baldrige.
- Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Modelo Deming Prize.
- Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.

5.2.7.1 Modelo Malcolm Baldrige.

Este modelo se compone de pautas que ofrece el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) que brinda reconocimiento a la excelencia a organizaciones estadounidenses, los criterios de este modelo hace alusión a los logros obtenidos en búsqueda de optimizar la calidad de los productos o servicios que ofrecen y adecuada gestión de la calidad dentro y fuera de ella a partir del uso de todos sus recursos y talentos a desarrollo de mejoras en la organización.

El modelo determina que los líderes organizacionales deben enfocarse en la dirección estratégica y los clientes, además de dirigir y gestionar el desempeño de su accionar basándose en resultados, la constitución de estrategias relevantes se deben basar necesariamente por los indicadores y medidas resultados del conocimiento de la organización. Las estrategias, resultado del análisis de los indicadores, se relacionaran con los procesos claves y se direccionaran con los recursos y talentos asociados, a partir de ello, se obtendrá un mejor desempeño en la organización y se propenderá la satisfacción del cliente.

Bajo estos parámetros, el modelo Malcolm Baldrige se compone de 7 criterios que además se facilitan como una herramienta que permite a las organizaciones realizar un diagnóstico organizacional.

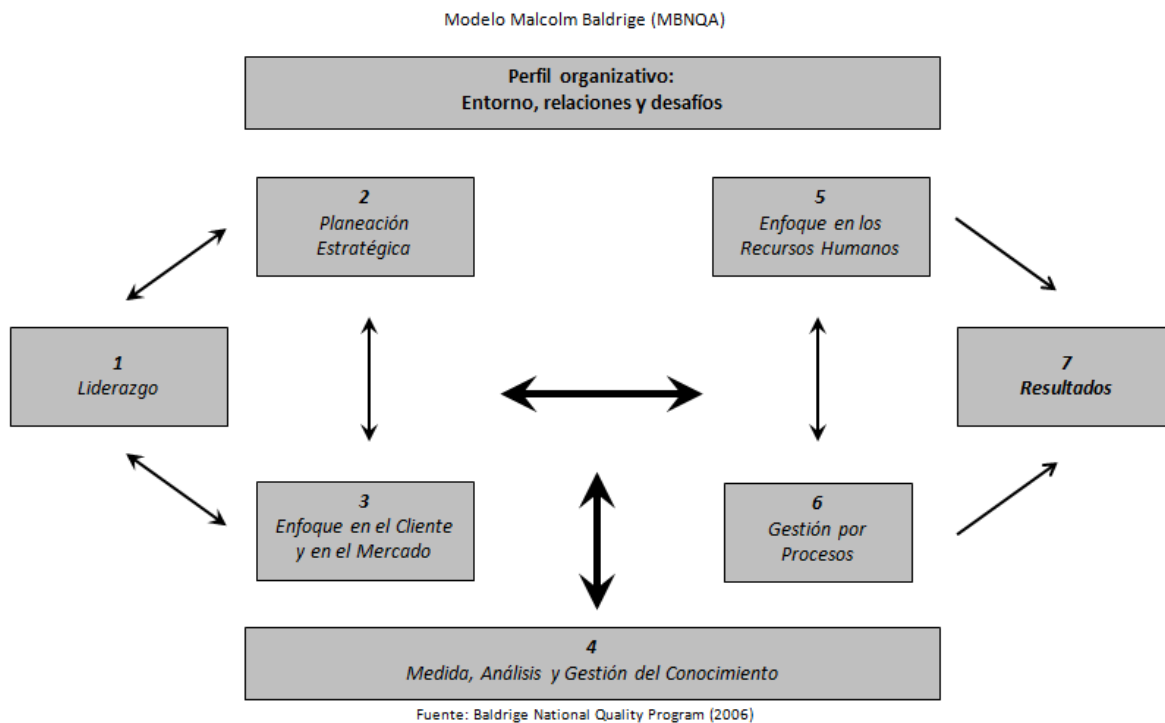


Figura 1. Esquema Modelo Malcolm Baldrige

LIDERAZGO (CRITERIO N° 1)

El primer criterio del modelo Malcolm Baldrige permite evaluar el desempeño de los líderes “senior” de cómo guían y sostienen la organización, este criterio hace énfasis en determinar la comunicación del líder con los empleados y el establecimiento un comportamiento ético y alto desempeño.

El criterio de liderazgo se divide en 2 subcriterios:

- Liderazgo.
- Gobierno y responsabilidad social.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CRITERIO N°2)

El segundo criterio evalúa la capacidad de la organización para realizar la planificación, la forma de actuar estratégicamente a través de la respuesta tanto oportuna como favorable a los

cambios del entorno, de esta manera, de cómo se miden y sostienen los objetivos propuestos en la planificación. El criterio se enfoca en la sostenibilidad de la organización en el futuro.

El criterio de planificación estratégica se divide en 2 subcriterios:

- Desarrollo de la estrategia.
- Despliegue de la estrategia.

ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO (CRITERIO N°3)

El criterio se encarga de determinar si la organización cumple las expectativas, los requerimientos y preferencias de los clientes, además determina si la organización está en la capacidad de establecer relaciones satisfactorias con ellos, que deriven en la fidelización.

El criterio de enfoque en el cliente y el mercado se divide en 2 subcriterios:

- Conocimiento del cliente y del mercado.
- Relaciones con el cliente y satisfacción.

MEDIDA, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (CRITERIO N°4)

El criterio se enfoca en establecer la capacidad que tiene la organización de seleccionar, recoger, analizar y dirigir los datos e información productos de sus procesos, a través de la correcta gestión de la información, se establece un mejor desempeño y mayor competitividad al mantener y obtener información de manera eficiente y efectiva.

El criterio de medida, análisis y gestión del conocimiento se divide en 2 subcriterios:

- Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo.
- Información y gestión del conocimiento.

ENFOQUE EN LOS RECURSOS HUMANOS (CRITERIO N°5)

El criterio examina si la organización se esfuerza por utilizar el mayor potencial de sus empleados en la consecución de los objetivos planteados a través del desarrollo de los sistemas de trabajo, la capacitación y motivación, para elevar este desempeño, la organización debe en esta medida ofrecer a sus empleados un clima organizacional adecuado para realizar sus actividades.

El criterio de enfoque en los recursos humanos se divide en 3 subcriterios:

- Sistemas de trabajo.
- Aprendizaje de los empleados y motivación.
- Bienestar de los empleados y satisfacción.

GESTIÓN POR PROCESOS (CRITERIO N°6)

El criterio involucra todos procesos clave y todas las unidades de trabajo, se encarga de examinar todos los aspectos relevantes del proceso de gestión de la organización, incluye los procesos operativos, administrativos y organizativos con el fin de crear valor a los clientes y la organización a partir del apoyo de procesos importantes.

El criterio gestión por procesos se divide en 2 subprocesos:

- Procesos de creación de valor.
- Procesos de apoyo y planificación operativa.

RESULTADOS (CRITERIO N°7)

El criterio de resultados examina el desempeño de la organización en todas las áreas clave: la evaluación que hacen los clientes de los productos y servicios ofrecidos, satisfacción del cliente, eficiencia del manejo financiero y de mercado, idoneidad y trabajo del talento humano, rendimientos operativos de la organización, finalmente el direccionamiento de los líderes y la responsabilidad social. Consecuencia de este criterio, los resultados generados son tomados como referencia para su comparación con otras organizaciones.

5.2.7.2 Modelo de Gestión Deming Prize.

Bajo la búsqueda de alcanzar el principal objetivo de generar crecimiento y reformar la gestión de las organizaciones, nace en Japón el modelo Deming Prize en el año de 1951 y desde allí ha ejercido una importante influencia en lo que respecta a la implementación de un modelo de gestión en el país asiático.

A diferencia de los demás modelos de gestión, una de las características del modelo Deming Prize es precisamente no implementar una guía estricta, es decir, el modelo promueve a las organizaciones que busquen la manera de realizar un diagnóstico, promoción de objetivos y directrices que faciliten un mejoramiento de las organizaciones en el tiempo, es por eso que el modelo no establece el uso de criterios como lo hacen los demás modelos, sino se basa en la filosofía de que las empresas se preocupen en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

En 2004 se efectuó una de las últimas publicaciones enfocadas en promover directrices que acerquen a las organizaciones a implementar el modelo de gestión propiamente dicho, los criterios son en su totalidad 6 y se encuentran representados en la siguiente gráfica:

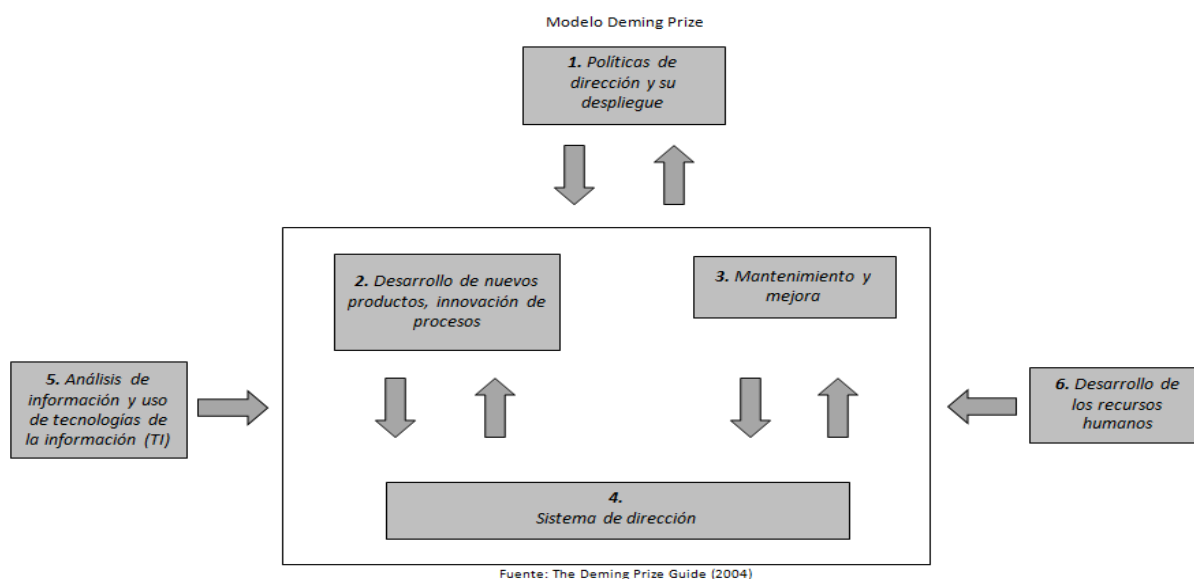


Figura 2. Esquema Modelo Deming Prize

5.2.7.3 *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.*

Este modelo de gestión establecido en 1999 es una respuesta de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) para propiciar la implementación de un sistema de gestión por parte de las organizaciones. Desde su fundación el modelo se ha ajustado y modificado de acuerdo al análisis de las necesidades actuales, generando cambios mínimos, pero manteniendo la esencia desde 2005, año en el cual por medio de consensos se llegó a un acuerdo respecto a su aplicación y legitimidad.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se compone de 9 criterios que a su vez permiten evaluar y analizar a las organizaciones que decidan aplicarlo.

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (CRITERIO N° 1)

Se encarga de analizar cómo se crea e implementa el concepto de valores y cultura organizacional iniciando con identificar el comportamiento de los líderes y su aporte en la puesta en práctica desde la planificación hasta la ejecución de estructuras organizacionales, procesos operativos y sistemas de gestión que promuevan la ejecución de políticas y estrategias.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA (CRITERIO N° 2)

Está encaminado a examinar la misión y visión establecida por la organización como medio estratégico para enfocarse en los agentes que intervienen en todos los aspectos relevantes de la organización, el medio estratégico estará respaldado por programas apropiados para su consecución.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS (CRITERIO N° 3)

Analiza la capacidad de la organización para promover, desarrollar y dirigir el potencial del talento humano ya sea para la ejecución de tareas individuales o colectivas con el objetivo de aportar de manera eficaz al desarrollo de la gestión.

RECURSOS Y ASOCIADOS (CRITERIO N° 4)

Se encarga de determinar la gestión de la organización a través de los recursos internos como la propiedad intelectual, tecnologías, conocimientos y externos como proveedores, distribuidores y demás aliados estratégicos, que gracias a su disponibilidad, promueven la gestión de la organización de manera eficiente y eficaz.

CLIENTES (CRITERIO N° 5)

Se enfoca en el cliente, el establecimiento de relaciones con la organización con el objetivo de satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas desde la creación, desarrollo y distribución de productos y servicios ofrecidos.

RESULTADOS DE CLIENTES (CRITERIO N° 6)

El criterio permite evaluar los resultados obtenidos por la organización en lo que respecta a los clientes externos.

RESULTADOS DEL DESARROLLO DE PERSONAS (CRITERIO N° 7)

Permite determinar los resultados obtenidos por la organización producto del desarrollo del potencial del talento humano.

RESULTADOS DE SOCIEDAD (CRITERIO N° 8)

Examina los resultados obtenidos respecto a la satisfacción de la sociedad en todas sus representaciones.

RESULTADOS GLOBALES (CRITERIO N° 9)

Se enfoca en evaluar los resultados obtenidos por la organización producto de contrastar los objetivos proyectados con los alcanzados, así como de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos interesados e involucrados con la organización de manera directa o indirecta.

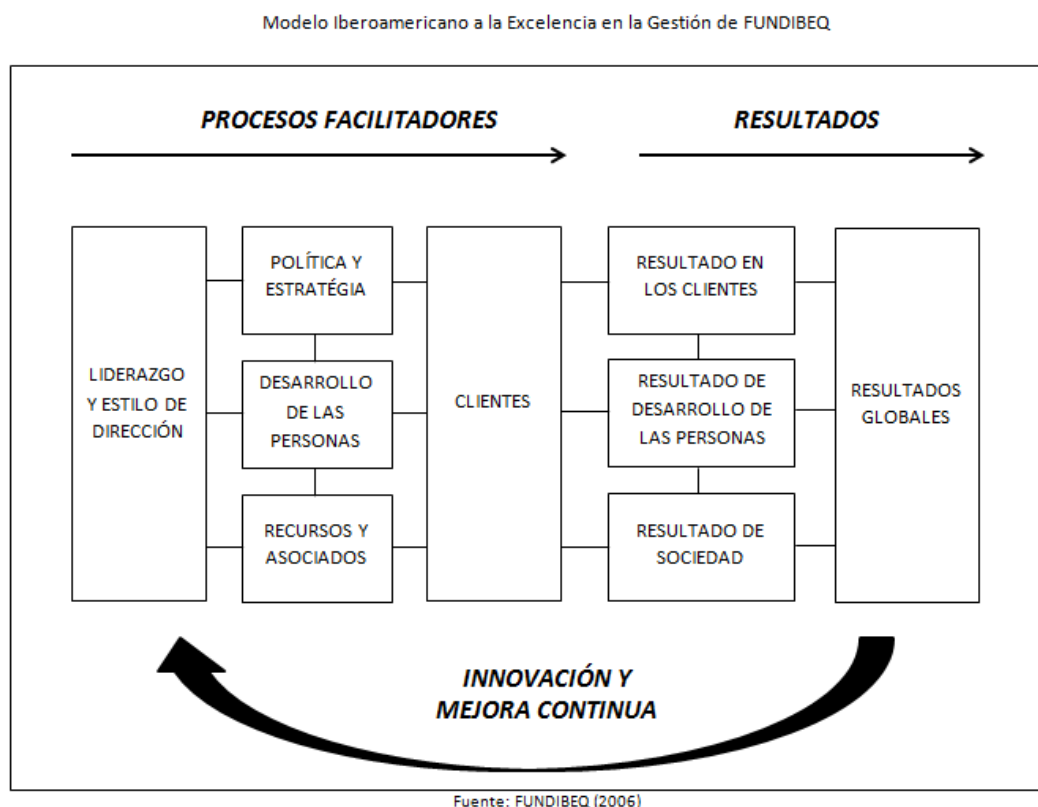


Figura 3. Esquema Modelo Iberoamericano de Gestión de la Calidad

5.2.7.4 Modelo de Excelencia de La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

El modelo Europeo de Excelencia para la Gestión de Calidad se creó en el año de 1991 como un esfuerzo conjunto de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (o EFQM, por sus siglas en inglés) fundada en 1988 por 14 compañías líderes del viejo continente patrocinadas por la Comisión Europea.

“El objetivo de la EFQM consiste fundamentalmente en tratar de mejorar la competitividad de las empresas europeas y por tanto de la economía de nuestro continente en un contexto económico global de enorme competencia” (Redondo Castán, Olivar Manuel, & Redondo Castán, El Modelo EFQM de Gestión de la Calidad en Las Instalaciones Deportivas, 2006, pág. 45).

A lo que respecta el concepto de excelencia, el modelo lo resume como el modo superlativo que las organizaciones realizan la gestión y cómo a partir de ella se obtienen resultados favorables, para orientar ese objetivo, el modelo permite la aplicación de 8 conceptos fundamentales:

- i. Orientación hacia el resultado: Se basa en la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés, generando prioridades y propiciando un equilibrio dentro y fuera de la organización.
- ii. Orientación al cliente: A diferencia de la orientación al resultado, éste concepto hace hincapié en el consumidor de los productos y servicios de la organización, y a los que necesariamente la misma debe responder a sus necesidades y expectativas, ya que ellos son, en última instancia quienes evaluarán la calidad.
- iii. Liderazgo y constancia de objetivos: Se enfoca en los líderes y su capacidad de planificar el futuro de la organización a través de los objetivos planteados durante la gestión, en constante compromiso en la búsqueda de la excelencia.
- iv. Gestión por procesos y hechos: Orientados en promover la aplicación de sistemas de gestión de calidad a todas las actividades de la organización guiadas por procesos a través del uso de información real y precisa contribuyendo a la excelencia.
- v. Desarrollo e implicación de las personas: Propende desarrollar un clima organizacional que favorezca al talento humano y permita el desarrollo personal y

profesional mediante la promoción, la organización debe considerar al talento humano como el más valioso de sus recursos.

- vi. Aprendizaje, innovación y mejora continua: La búsqueda de una adecuada gestión de calidad parte del concepto de crear conocimiento a partir de capacitaciones o actualizaciones permanentes, iniciando con nuevas ideas innovadoras y creativas que deriven en el fomento de la mejora continua como camino a la excelencia.
- vii. Desarrollo de alianzas: Un paso importante para alcanzar la excelencia es la de establecer alianzas estratégicas que mediante la colaboración, permiten agregar valor y contribuyen al mejoramiento del servicio al cliente.
- viii. Responsabilidad social: La filosofía de la organización se establece a partir de la imposición de valores, comportamientos éticos y la construcción permanente de una cultura organizacional en todos los ámbitos.

La implementación del modelo EFQM requiere sin discusión, de una base metodológica que al final, gracias a su uso, permitirá alcanzar altos estándares de calidad y excelencia partiendo del cambio cultural. Una de sus más importantes características, es que el modelo permite adaptarse al medio y los cambios presentados tanto en el entorno como en la misma organización, es decir, su flexibilidad permite aplicarse a todo tipo de empresas, actividades, etc.

El proceso de incorporación del modelo EFQM se divide en 3 fases:

- Formación en el modelo: Consiste en que los líderes de la organización, deben tener conocimiento del modelo y de la metodología de su aplicación, de modo tal que los criterios del modelo puedan combinarse con las áreas vitales de la organización y permita identificar la gestión que ha realizado hasta el momento la empresa.
- Diagnóstico de la organización: El modelo EFQM permite la autoevaluación de la empresa en cuanto a su gestión, contrastando los resultados obtenidos de la evaluación,

con los criterios que el mismo modelo ofrece como base de calificación. Este proceso permite identificar los aspectos fuertes que caracterizan a la organización y los aspectos que deben ser mejorados para conducir a la competitividad.

- Definir los planes de acción: Una vez realizada la autoevaluación y posteriormente haber aplicado correctamente el modelo, ya una vez conocidos los resultados de la gestión, el paso más relevante para asegurar el mejoramiento continuo es el diseño de planes de acción que permitan solventar los aspectos a mejorar y en consecuencia fortalecer los aspectos importantes de la organización, este es el camino para imponer un sistema de gestión de calidad y el desarrollo de la calidad corporativa.

El modelo EFQM en lo que respecta a su metodología se compone de 9 elementos (ver figura 4) que van a ser evaluados en 2 aspectos fundamentales:

- Resultados: Demostrarán los aspectos más favorables de la organización y se compararán constantemente con los objetivos planteados y con los aspectos de similar concepto con respecto a la competencia, los resultados son producto del contraste con los agentes y deben ser expuestos por medio de indicadores que demuestren una tendencia a través del tiempo.
- Agentes Facilitadores: Los agentes se componen de los aspectos relevantes de toda organización, fundamentales si lo que se desea es alcanzar altos estándares de calidad, el resultado de su permanente monitoreo derivan en un fortalecimiento de las áreas importantes y mejoramiento de las áreas que aún no lo están.

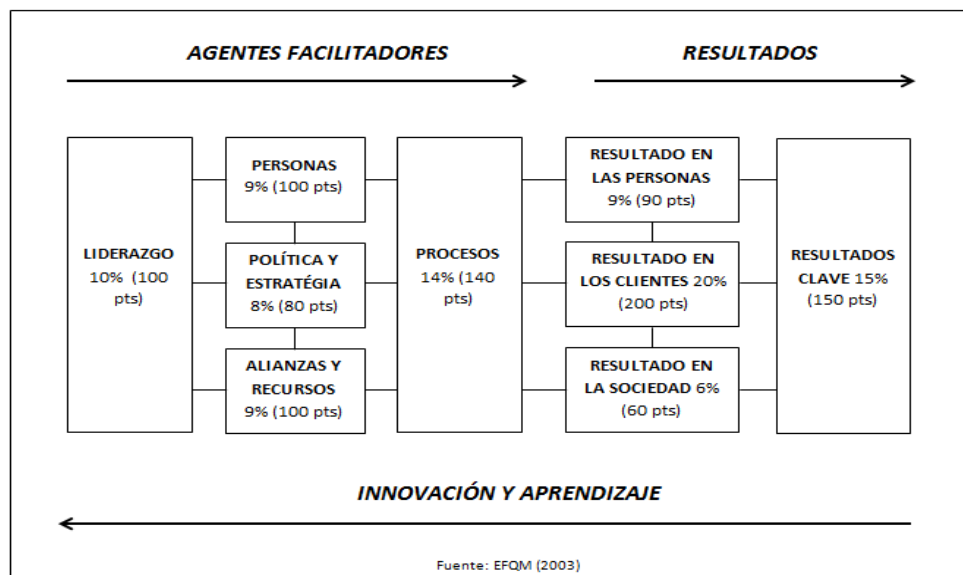


Figura 4. Esquema Modelo EFQM

Como podemos observar, el modelo está compuesto por 9 criterios que a su vez se dividen en subcriterios en los que la organización presentara información veraz y precisa de cómo responde a ellos, los subcriterios presentan aspectos relevantes de áreas a evaluar, la organización deberá sustentar estas áreas con información acertada a aquellas que son fundamentales y las que se desean que se les otorgue relevancia para la empresa.

CRITERIO N° 1 (LIDERAZGO)

Evalúa la excelencia de los líderes a partir de los esfuerzos suyos por la búsqueda y la consecución de una adecuada gestión de la calidad, mediante la construcción de la misión y visión como medios orientadores, los líderes estarán en capacidad de reorientar el camino de la organización cuando sea necesario, su enfoque está orientado a mantener y fortalecer una relación con los clientes, empleados y proveedores.

Subcriterio 1a: Los líderes están en la capacidad de crear la misión y visión de la organización, como eje orientador, los valores y comportamientos éticos como eje de una cultura organizacional encaminada a la excelencia.

Subcriterio 1b: Los líderes participan activamente para asegurarse de implementar el sistema de gestión de la calidad y la promoción de la mejora continua dentro de la organización.

Subcriterio 1c: Los líderes interactúan activamente con los clientes, empleados, aliados y demás representantes del ámbito social.

Subcriterio 1d: Los líderes se esfuerzan en fortalecer la cultura organizacional enfocada en la excelencia entre las personas que componen la organización.

Subcriterio 1e: Los líderes determinan y promueven el cambio dentro de la organización.

CRITERIO N° 2 (POLÍTICA Y ESTRATEGIA)

Analiza cómo la organización aplica el concepto de calidad total a través de la creación, aplicación, revisión y desarrollo de la misión, la visión y los valores corporativos, se evalúa cómo la organización implementa los principios de calidad total a la puesta en marcha de los procesos en todas las áreas.

Subcriterio 2a: Tanto la política como la estrategia están encaminadas a anticiparse y conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés a través del tiempo.

Subcriterio 2b: La política y estrategia se desarrollan y fortalecen a partir de los datos arrojados por los indicadores de gestión, la capacitación, actualización e investigación de las actividades externas e internas que refuerzan las áreas fundamentales de la empresa.

Subcriterio 2c: Es deber de la organización desarrollar, revisar y actualizar permanentemente las políticas y estrategias por las que se fundamenta su actuar.

Subcriterio 2d: Es vital que toda la organización conozca el camino que esta va a seguir, por eso es necesario que tanto la política como la estrategia se debe comunicar y desplegar de manera sencilla a través de la identificación de los procesos clave.

CRITERIO N° 3 (PERSONAS)

Evalúa la capacidad de la organización para desarrollar y aprovechar el potencial de su talento humano, con el objetivo de mejorar los procesos de la empresa, para ello, la organización debe

insistir en la búsqueda de la mejor manera de elevar el potencial de su personal empezando por la motivación.

Subcriterio 3a: La organización se preocupa por planear, gestionar y optimizar de la manera más adecuada el talento humano del que requerirá para alcanzar los objetivos planteados.

Subcriterio 3b: Promover la capacitación, actualización de los conocimientos y posterior desarrollo de las capacidades del talento humano.

Subcriterio 3c: Participación activa de todas las personas de la organización y también ofrecer al talento humano la oportunidad de promover sus responsabilidades en la búsqueda de un mayor bienestar.

Subcriterio 3d: Crear e implementar un sistema dialogo eficiente y permanente con todo el personal de la organización.

Subcriterio 3e: Es deber de la organización propiciar y promover de manera activa el reconocimiento, atención y compensar a las personas de la organización como medio para fortalecer el potencial del talento humano y su pleno compromiso con la misma organización.

CRITERIO N° 4 (ALIANZAS Y RECURSOS)

Los recursos son un valioso medio para apoyar las políticas y estrategias planteadas con anterioridad, el criterio permite evaluar la obtención, uso, conservación y optimización de los recursos que van desde lo financiero a la información y todos ellos intervienen activamente en el mejoramiento de las actividades de la empresa. Las alianzas externas son un medio para obtener recursos y se sustentan como apoyo a los procesos de la organización.

Subcriterio 4a: Es deber de la organización crear alianzas estratégicas como medio para interrelacionarse con los grupos de interés y el mercado en general.

Subcriterio 4b: Gestión de los recursos económicos y financieros.

Subcriterio 4c: Gestión de equipos, materiales y activos fijos.

Subcriterio 4d: Gestión de los recursos tecnológicos.

Subcriterio 4e: Gestión de la información, investigación y conocimiento.

CRITERIO N° 5 (PROCESOS)

Los procesos se componen de las actividades relevantes por los cuales la organización obtiene un mayor valor y con base a ellos mejora de manera cíclica, la evaluación de este criterio permite replantear, de ser necesario, aquellos procesos que se han identificado y revisado con el único fin de asegurar e mejoramiento producto de los resultados obtenidos por la compañía.

Subcriterio 5a: Se encarga de determinar la capacidad de la compañía para diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos de la organización.

Subcriterio 5b: El fin es generar mayor valor a través de la implementación efectiva de mejoras en los procesos organizacionales gracias a la innovación, encaminadas a satisfacer tanto a los clientes como grupos de interés.

Subcriterio 5c: Evalúa el diseño de productos y servicios tomando en cuenta a los clientes en lo que respecta a sus necesidades y expectativas.

Subcriterio 5d: La organización debe producir, distribuir y crear un servicio de atención enfocados en sus productos y servicios.

Subcriterio 5e: Gestión y mejora del servicio al cliente, procurando fortalecer las relaciones.

CRITERIO N° 6 (RESULTADOS EN LOS CLIENTES)

Subcriterio 6a: Son las medidas de percepción que el cliente tiene respecto a la organización, esta información se puede obtener mediante el uso de cuestionarios y encuestas.

Subcriterio 6b: Indicadores de rendimiento que la organización usa para medir su gestión y anticipar la idea que los clientes externos tienen de la empresa.

CRITERIO N° 7 (RESULTADOS EN LAS PERSONAS)

Subcriterio 7a: Son las medidas de percepción que el talento humano de la empresa tiene respecto a la organización, esta información se puede obtener mediante el uso de cuestionarios, grupos focales y entrevistas.

Subcriterio 7b: Indicadores de rendimiento que la organización usa para medir su gestión respecto a desarrollar y mejoramiento del potencial del talento humano.

CRITERIO N° 8 (RESULTADOS EN LA SOCIEDAD)

Subcriterio 8a: Son las medidas de percepción que la sociedad tiene respecto a la organización, esta información se puede obtener mediante el uso de cuestionarios, grupos focales y entrevistas, veedurías, reuniones públicas, etc.

Subcriterio 8b: Indicadores de rendimiento que la organización usa para medir su gestión y anticipar la idea que la comunidad en general tienen de la empresa.

CRITERIO N° 9 (RESULTADOS CLAVE)

Subcriterio 9a: Se componen de los resultados importantes definidos en las políticas y estrategias planteadas por la organización.

Subcriterio 9b: Se compone de las herramientas operativas usadas por la organización para supervisar y comprender mejor los procesos y plantear las mejoras producto de los resultados de los rendimientos de los aspectos clave.

5.2.7.4.1 Guía para la aplicación del Modelo EFQM.

Proceso de aplicación del modelo

El proceso inicia a partir de la autoevaluación, que no es más que la aplicación del modelo para generar un diagnóstico de la organización en todos los aspectos relevantes, posteriormente y mediante los resultados del diagnóstico, la organización establece la base para constituir los planes de mejoramiento en todos los ámbitos.

En resumen, este es un proceso donde la organización se compara con un modelo de gestión, incorporando los criterios de este mismo modelo a partir de los datos e información de los aspectos relevantes de la organización, finalmente, y después de obtener los resultados

producto del contraste, la organización promueve planes de mejora y de fortalecimiento de los procesos para alcanzar altos estándares de calidad.

La autoevaluación

La autoevaluación debe seguir un proceso sistemático y metódico, a pesar del uso de diversas herramientas para realizarla, el procedimiento debe ser siempre el mismo, de esta manera, el primer paso que debe realizar la organización, es que debe estar firmemente comprometida con la aceptación del modelo EFQM y el proceso de mejora continua. A continuación, la organización debe iniciar con la planificación de la autoevaluación ya sea, mediante un equipo consultor o mediante sus propios criterios y elementos, inmediatamente, se fijarán fechas y equipos para la ejecución del proceso, asegurando que están capacitados para tal fin. Finalmente, una vez aplicado el método de autoevaluación dispuesto por el modelo, se establecerán, mediante los resultados, planes de mejoramiento y fortalecimiento de las áreas clave. Es fundamental que al igual que los planes de mejora, la organización planifique el equipo de trabajo y el calendario dispuesto para la ejecución de esos mismos planes.

El siguiente esquema representa el proceso tanto operativo como general del proceso:

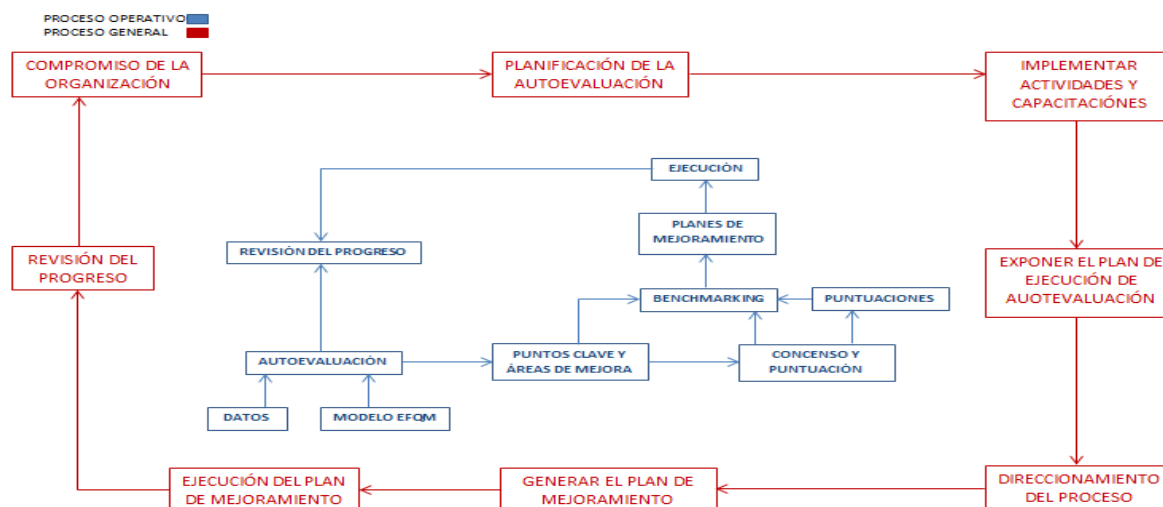


Figura 5. Proceso de Autoevaluación Modelo EFQM
Fuente: Junta de Castilla y León, 2004.

La tarjeta de oportunidades

La tarjeta de oportunidades es una herramienta que facilita la identificación de puntos clave y áreas que deben ser mejoradas, esta herramienta se refleja a partir de la matriz REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). La tarjeta de oportunidades se compone de preguntas que pueden ser aplicadas tanto a los criterios como subcriterios en su enunciado, la tarjeta cumple con el objetivo de orientar el proceso y de responder eficazmente a la autoevaluación.

A continuación se presenta la tarjeta de oportunidades tanto para los agentes facilitadores (criterios 1, 2, 3, 4, 5) como para los resultados (criterios 6, 7, 8, 9).

Tabla 1. Tarjeta de oportunidades (Agentes Facilitadores)

<i>AGENTES FACILITADORES</i>
<i>ENFOQUE (Responde a)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué y por qué se eligió ese enfoque? ✓ ¿Se han definido las actividades necesarias para su desarrollo? ✓ ¿Está orientado a las necesidades de los grupos de interés? ✓ ¿Se relaciona con las políticas y estrategias de la organización? ✓ ¿Se implementaron objetivos?
<i>DESPLIEGUE (Responde a)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha implementado de acuerdo a lo previsto y cuántos de ellos lo conocen y aplican? ✓ ¿Responde a un plan de despliegue?
<i>EVALUACIÓN Y REVISIÓN (Responde a)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se mide de manera periódica y atendiendo a la aplicación, tanto el enfoque como el despliegue? ✓ ¿Se implementa la planificación y realización de actividades para la identificación de mejoras?

Fuente: Junta de Castilla y León, 2004.

Tabla 2. Tarjeta de oportunidades (Resultados)

RESULTADOS	
RESPONDE A	
✓	¿La tendencia es positiva y sostenida en el tiempo?
✓	¿Los objetivos previstos son adecuados y se cumplen?
✓	¿Los resultados en comparación a otros referentes son buenos?
✓	¿Los resultados son causa y efecto consecuencia de los enfoques?
✓	¿Los resultados implican las áreas importantes y se segmentan adecuadamente?

Fuente: Junta de Castilla y León, 2004.

“El enfoque, se refiere al planteamiento que la organización hace del criterio, así como a las relaciones entre las políticas y procesos relativos al mismo, y el resto de procesos y resultados. El despliegue cubre cómo y en qué medida el enfoque es puesto en práctica en la organización. La evaluación y revisión explican cómo la organización mide y revisa la efectividad del enfoque y del despliegue, y cómo mejoran cuando es necesario” (Redondo Castán, Olivar Manuel, & Redondo Castán, El Modelo EFQM de Gestión de la Calidad en Las Instalaciones Deportivas, 2006, pág. 62).

Cuestionario Modelo EFQM

Otra herramienta para implementar el modelo EFQM, es a partir de la aplicación de un cuestionario desarrollado por La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, cuyo objetivo es el de identificar puntos fuertes y áreas de mejora a través de unas preguntas orientadoras de las cuales la organización debe presentar información clara y concisa.

El cuestionario se compone de 50 preguntas, de las cuales, 27 pertenecen a los Agentes Facilitadores, con una pregunta para cada Subcriterio, exceptuando los subcriterios 1d, 5a, y 5c, con dos preguntas cada uno. Los resultados se componen de 7 preguntas para los resultados de clientes, 6 para resultados en las personas, 3 para los resultados en la sociedad y 7 para los resultados clave. El cuadro de cada pregunta se compone de:

1. Explicación sobre el criterio.
2. Enunciado.
3. Sugerencias que orientan la pregunta.
4. Escalas de puntuación.
5. Casilla de evidencias.

El proceso de puntuación y la estructura de los cuadros de preguntas son similares a la matriz de puntuación REDER (ver figura 6).

Proceso de puntuación (autoevaluación)

Aunque el proceso de puntuación sigue los mismos patrones, es decir, aplica la lógica de la matriz de puntuación REDER, el grupo investigador hará unas acotaciones al respecto. Primero, a continuación vamos a describir el proceso de puntuación desde el enfoque de la autoevaluación, con esto no se quiere decir que no funcione la misma lógica para la aplicación del modelo, puesto que, como se describió anteriormente, se pueden adjudicar a los criterios y subcriterios. Segundo, se va a detallar algunas metodologías de aplicación del modelo, referidas estas metodologías, la recolección de información y el sistema de puntuación cambia en algunos procedimientos pero se obtienen los mismos resultados.

Matriz REDER

La matriz REDER le brinda importancia relevante al ciclo de mejora continua conocido como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) de modo que planificar se relaciona con el enfoque, hacer se relaciona con el despliegue, verificar se relaciona con la evaluación y revisión, por último, actuar se relaciona con los resultados.

De esta manera la matriz de puntuación REDER establece un porcentaje a cada Subcriterio como primer paso para asignar la puntuación, a continuación, se asignan porcentajes a cada uno de los atributos, en este caso el de enfoque que pertenece a los Agentes Facilitadores (ver

Figura 6), el total de la puntuación se valorara de acuerdo a la media de las puntuaciones incluyendo los atributos restantes (despliegue, evaluación y revisión).

Como podemos observar, en la figura 6, se encuentra los atributos de los agentes facilitadores, allí su descripción y los criterios de evaluación, el responsable de realizar la valoración, deberá puntuar de acuerdo al rango que se encuentra en la parte inferior del cuadro de cada atributo desde el número 0 al 100 de acuerdo a la veracidad de la información con la que pueda sustentar el cumplimiento del atributo a calificar, al final se obtendrá la valoración total de acuerdo al resultado obtenido de la media de las puntuaciones de cada atributo, como se explicó anteriormente. De esta misma manera se califican igualmente los atributos correspondientes a los Resultados.

ENFOQUE																				
FUNDAMENTADO: ✓ El enfoque tiene una lógica clara. ✓ Existen procesos bien definidos y desarrollados. ✓ El enfoque se centra en las necesidades de los grupos interesados.																				
INTEGRADO: ✓ Apoya la planificación y la estrategia. ✓ Se permite su vinculación con otros enfoques cuando sea requerido.																				
SIN EVIDENCIA (0%)				ALGUNA EVIDENCIA (25%)				EVIDENCIA (50%)				EVIDENCIA CLARA (75%)				EVIDENCIA TOTAL (100%)				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
DESPLIEGUE																				
IMPLEMENTADO: ✓ El enfoque está debidamente implementado.																				
SISTEMATIZADO: ✓ Se aplica de una manera sistematizada.																				
SIN EVIDENCIA (0%)				ALGUNA EVIDENCIA (25%)				EVIDENCIA (50%)				EVIDENCIA CLARA (75%)				EVIDENCIA TOTAL (100%)				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
EVALUACIÓN Y REVISIÓN																				
MEDICIÓN: ✓ De la efectividad del enfoque y el desarrollo del despliegue.																				
APRENDIZAJE: ✓ Mejores prácticas y oportunidades de mejoramiento.																				
MEJORA: ✓ Establecimiento de prioridades, planificar e implementar mejoras.																				
SIN EVIDENCIA (0%)				ALGUNA EVIDENCIA (25%)				EVIDENCIA (50%)				EVIDENCIA CLARA (75%)				EVIDENCIA TOTAL (100%)				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
VALORACIÓN TOTAL:																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Figura 6. Matriz de puntuación REDER
Fuente: Junta de Castilla y León, 2004.

Puntuación y hoja resumen de resultados

Como se pudo observar en la imagen que detalla la estructura del modelo EFQM, cada criterio tiene su puntuación específica, salvo los criterios 6, 7 y 8 de los Resultados, puesto que ellos tienen un valor diferente del resto de criterios. Las figura 7 y 8 representan la proporción de los puntajes tanto de los agentes facilitadores como de los Resultados. Además, la figura representa el proceso de puntuación al que deben ser sometidos los criterios y como son contrastados los puntajes con los criterios, al finalizar el proceso se conocerá la puntuación total.

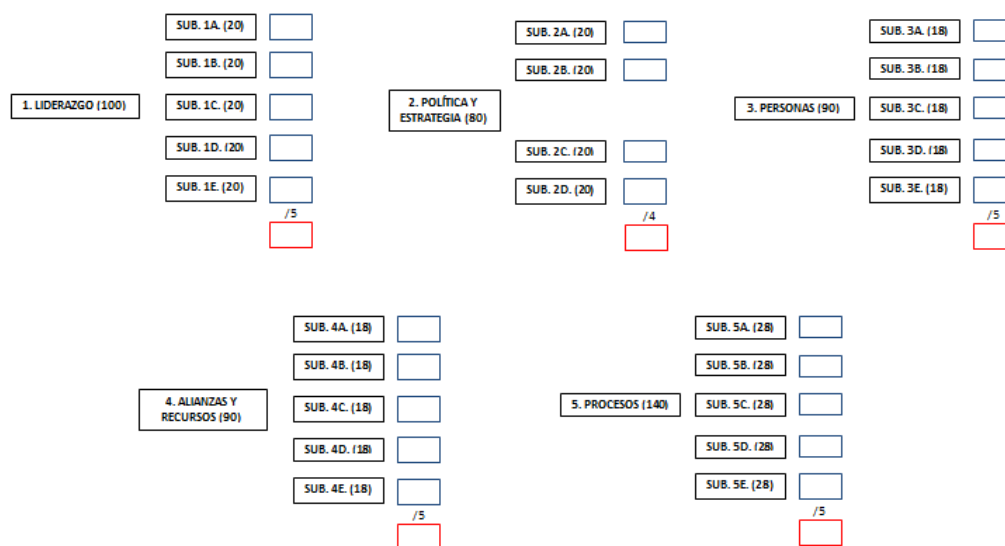


Figura 7. Valoración de los criterios (Agentes Facilitadores)

Como podemos observar, el proceso es sencillo, primero se ubica el puntaje de cada Subcriterio (casilla azul), luego se suma la puntuación de todos los subcriterios que componen el criterio y se divide por esa misma cantidad de subcriterios y obtenemos el puntaje correspondiente al criterio (casilla roja). El proceso para los Resultados es un poco diferente por lo que la valoración de los criterios 6, 7 y 8 son diferentes, como se había comentado anteriormente. Para los resultados, la valoración es la siguiente:



Figura 8. Valoración de los criterios (Resultados)

De la imagen anterior, podemos concluir que efectivamente el peso de la puntuación es diferente para los criterios de Resultados en comparación con los de Agentes Facilitadores, ya que:

- Para el criterio 6 (Resultados en los clientes) al subcriterio 6a, le corresponde el 75% del total de puntos del criterio, para el subcriterio 6b le corresponden un total de 25%.
- Para el criterio 7 (Resultados en las personas) al subcriterio 7a, le corresponden 75% del total de puntos del criterio, para el subcriterio 7b le corresponden un total de 25%.
- Para el criterio 8 (Resultados en la sociedad) al subcriterio 8a, le corresponden 25% del total de puntos del criterio, para el subcriterio 8b le corresponden un total de 75%.
- Para el criterio 9 (Resultados clave) ambos subcriterios tienen el mismo peso de porcentaje con 50% para el subcriterio 9^a y 50% para el subcriterio 9b.

CRITERIOS	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1. LIDERAZGO		X 1,0	
2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA		X 0,8	
3. PERSONAS		X 0,9	
4. RECURSOS Y ALIANZAS		X 0,9	
5. PROCESOS		X 1,4	
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES		X 2,0	
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS		X 0,9	
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		X 0,6	
9. RESULTADOS CLAVE		X 1,5	
PUNTUACIÓN TOTAL EFQM			

Figura 9. Hoja resumen de resultados

Finalmente, en la hoja resumen de resultados es donde se va a conocer la puntuación final de la aplicación del modelo EFQM. La puntuación máxima es de 1.000 puntos, el peso total del modelo, donde 500 puntos corresponden a los Agentes Facilitadores y 500 puntos corresponden a los Resultados, generalmente las organizaciones que sobrepasan los 500 puntos, o que en su gran mayoría, tienen una puntuación promedio de entre 40 y 60 puntos en cada pregunta del cuestionario, son las que se catalogan como organizaciones de excelencia.

Aplicación del Modelo EFQM para la gestión de escenarios deportivos

Aunque las necesidades sean diferentes, el modelo es adaptable a cada empresa, proceso, áreas organizacionales etc., esa es una de sus principales características además de su flexibilidad. Se esbozó sobre el cuestionario generado por la Fundación Europea como herramienta para la recolección de información y proceso fundamental para la aplicación de la metodología. Este mismo cuestionario puede ser modificado según la necesidad de la organización y adaptado a diversas temáticas que merecen ser valoradas, así que es posible

adaptar este cuestionario a las necesidades de las organizaciones que se encargan de gestionar los escenarios deportivos y recreativos, determinando su impacto en cada uno de los criterios que evalúa el modelo.

Por otra parte existe una herramienta de recolección de datos ya adaptado a las instalaciones deportivas, es recomendable tomarlo en cuenta si una organización similar desea mejorar la gestión de la calidad de sus instalaciones deportivas. Por medio de entrevistas de carácter cerradas (líderes, personal, usuarios) se crearon 72 variables para obtener la información acerca de la gestión realizada por la institución para posteriormente, aplicar el modelo EFQM de acuerdo a los datos obtenidos.⁹

5.3 Marco Legal

CONSTITUCIÓN POLITICA

Artículo 52: El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

Artículo 82: Es deber del estado velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular.

Las entidades públicas participarán en el plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en defensa del interés común.

⁹ El proceso de aplicación de las encuestas y resultados, se puede encontrar en el Capítulo 4. Redondo Castán, J.C., Olivar Manuel, D., Redondo Castán, A. (2006) *El modelo EFQM de Gestión de la Calidad en Las Instalaciones Deportivas*. Sevilla, España: Wanseulen Editorial Deportiva S.L., pág. 90.

LEY 181 de 1995

Artículo 3º: Para garantizar el acceso del individuo y de la comunidad al conocimiento y práctica de deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, el Estado tendrá en cuenta los siguientes objetivos rectores:

- Coordinar la gestión deportiva con las funciones propias de las entidades territoriales en el campo del deporte y la recreación y apoyar el desarrollo de estos.
- Planificar y programar la construcción de instalaciones deportivas con los equipamientos necesarios, procurando su óptima utilización y uso de los equipos y materiales destinados a la práctica del deporte y la recreación.
- Velar porque los municipios expidan normas urbanísticas que incluyan la reserva de espacios suficientes e infraestructuras mínimas para cubrir las necesidades sociales y colectivas de carácter deportivo y recreativo.

Ley 1454 de 2011.

Artículo 2: Concepto y finalidad del ordenamiento territorial. El ordenamiento territorial es un instrumento de planificación y de gestión de las entidades territoriales y un proceso de construcción colectiva de país, que se da de manera progresiva, gradual y flexible, con responsabilidad fiscal, tendiente a lograr una adecuada organización político administrativa del estado en el territorio, para facilitar el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la entidad cultural y el desarrollo territorial, entendido este como desarrollo económicamente competitivo, socialmente justo, ambientalmente y fiscalmente sostenible, regionalmente armónico, culturalmente pertinente, atendiendo a la diversidad cultural y físico-geográfica de Colombia.

La finalidad del ordenamiento territorial es promover el aumento de la capacidad de descentralización, planeación, gestión y administración de sus propios intereses para las entidades e instancias de integración territorial, fomentara el traslado de competencias y poder

de decisión de los órganos centrales o descentralizados del gobierno en el orden nacional hacia el nivel territorial pertinente, con la correspondiente asignación de recursos. El ordenamiento territorial propiciara las condiciones para concertar políticas públicas entre la nación y las entidades territoriales, con reconocimiento de la diversidad geográfica, histórica, económica, ambiental, étnica y cultura e identidad regional y cultural.

Artículo 29: Distribución de competencias en materia de ordenamiento del territorio. Son competencias de la Nación y de las entidades territoriales en materia de ordenamiento del territorio las siguientes:

4. Del municipio:

- a) Formular y adoptar los planes de ordenamiento del territorio.
- b) Reglamentar de manera específica los usos del suelo, en la áreas urbanas, de expansión y rurales, de acuerdo con las leyes.
- c) Optimizar los usos de las tierras disponibles y coordinar los planes sectoriales, en armonía con las políticas nacionales y los planes departamentales y metropolitanos.

Norma técnica de la calidad de la gestión pública. NTCGP 1000:2009

2. Objeto y campo de aplicación.

2.1 Objeto:

Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad aplicable a entidades a que se refiere la ley 872 de 2003, el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social con el suministro de productos y/o con la prestación de los servicios a cargo de la entidades.

Todos los requisitos de esta norma deben ser aplicados en conjunto con las disposiciones legales propias de la naturaleza de cada entidad.

2.2 Aplicación:

Todos los requisitos de esta norma son genéricos, y se busca que sean aplicables a todas las entidades dentro del alcance de la ley 872 de 2003, sin importar su tipo, tamaño, producto o servicio suministrado.

4. Sistema de gestión de la calidad.

4.1 Requisitos generales:

La entidad debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad, de acuerdo con los requisitos de esta norma, este sistema incluye de manera integral todos los procesos de la entidad que le permiten cumplir su función.

La entidad debe:

- a) Determinar los procesos que le permiten cumplir la función que se le ha asignado.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzarlos resultados planificados y la mejorar continua de estos procesos.
- g) Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad.

RESOLUCIÓN No. 000156 DE 23 de febrero de 2012.

Por la cual se modifica el Manual Específico de funciones y de competencias laborales de los empleados de la planta de personal del departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del tiempo libre, Coldeportes.

DEL DIRECTOR.

PROPOSITO PRINCIPAL: Dirigir, coordinar, controlar y hacer seguimiento a las políticas de deporte, la recreación, la actividad física y el tiempo libre, en cumplimiento a la función, visión y objetivos institucionales establecidos por la constitución, la ley y las directrices del gobierno nacional y representar a la entidad ante los organismos nacionales e internacionales que así lo requieran.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES:

- Dirigir y orientar la formulación de políticas, planes, programas y proyectos, para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la entidad y coordinar las actividades de sus dependencias.
- Fijar las políticas y adoptar los planes generales de la institución y del sector del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
- Nombrar y remover personal del departamento administrativo, con excepción de los que corresponden a otra autoridad.
- Organizar el funcionamiento de la entidad, proponer ajustar la organización interna y demás disposiciones que regulen los procedimientos y trámites administrativos internos.

DIRECCIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS DEL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE.

PROPOSITO PRINCIPAL: Estudiar, evaluar, y conceptualizar técnicamente los proyectos de infraestructura deportiva, recreativa, de la actividad física y del aprovechamiento del tiempo libre, para contribuir al cumplimiento de las condiciones de confort, seguridad, calidad y competitividad que los escenarios deportivos requieren.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación exploratoria se enmarco bajo parámetros del método científico. “El método científico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (Arias, 2012)

El presente trabajo de investigación exploratoria se enmarco bajo parámetros del método científico.

ETAPA 1.

1. Observación

- Observación documental: Como primera medida el grupo de trabajo reviso la bibliografía referente a la gestión de escenarios deportivos, donde se encontraron fuentes principalmente españolas; para de este modo poder permitirse la formulación del problema central de investigación, sin embargo cabe destacar como fuente en la que se enfocó el trabajo de grado al siguiente documento: “*Colección Expomotricidad Académico. Educación física, deporte, recreación y actividad física: Construcción de ciudadanías*”. *Gestión Pública del deporte: Camino a la excelencia.*
- Observación directa:
 - i) Registro fotográfico y recolección de información: Luego de consultar los documentos pertinentes se procedió a realizar el registro fotográfico de las instalaciones recreo-deportivas del municipio de Sibaté, este constituye un factor clave pues permite contrastar parte de la teoría con los informes que presenta el instituto del estado de los mismos. A partir de dicho contraste el grupo investigador puede presentar puntos clave sobre los elementos de la gestión de los mismos que se tuvieron en cuenta o se pasaron por alto.

- ii) Informes de gestión: Uno de los aspectos importantes para el grupo fue observar los informes con que contaba en este caso particular el Instituto para el Deporte y la Recreación de Sibaté, de tal forma que pudiera detallarse las acciones que este ente ha realizado, los porcentajes de efectividad alcanzados y la inversión realizada. Pues como se dijo en un primer momento al soportar mediante fotos el estado actual de los escenarios puede describirse lo acertado o no de las acciones realizadas.

- iii) Censo de escenarios 2013: El Instituto municipal apporto al trabajo copia del censo de escenarios con que cuenta, dicho censo corresponde al año 2013 y a partir de este trabajo es posible determinar los cambios que se han presentado en términos de instalaciones deportivas. Cambios que por un lado están representados por la eliminación o sustitución de escenarios y por otro la renovación o construcción de instalaciones. En este sentido es propio aclarar que no resulta eficiente para la gestión de las instalaciones dicho censo puesto que no representa la realidad de los escenarios de los que se dispone, lo cual genera que se descuiden algunos escenarios.

- iv) Entrevistas: Las entrevistas se realizan a partir del cuestionario sugerido por el modelo EFQM, para la gestión de instalaciones deportivas. En primer lugar se hace mención a la importancia de las entrevistas. Estas se realizan con la intención de conseguir información necesaria que no fue posible recibir por medio físico. O que de alguna manera los responsables de administración desconocen y que a partir de las respuestas se pueden deducir. En razón de lo anterior se logró obtener dos entrevistas. La primera de ellas a las personas encargadas de las instalaciones deportivas del municipio de Sibaté para la vigencia 2012-2015 que a priori corresponden a las necesidades de la investigación. En la segunda entrevista se logra conseguir información del Director del instituto para la vigencia 2015-2018 que de un modo interesante entra en contraste con la información de las primeras personas, sin embargo por ser un periodo posterior y coincidir con fechas de

entrega de trabajo no se contrastan. Sin embargo la evidencia persiste para investigaciones futuras en este campo.

ETAPA2.

1. Verificación y análisis.

- A partir de las evidencias encontradas (registro fotográfico, audiovisual y documentos suministrados) se logró generar una serie de cuestionamientos acerca de la gestión de los mismos y contrastar con la teoría que sugieren los autores en términos de gestión de instalaciones deportivas.

Esto resulto fundamental puesto fue a partir de los interrogantes que el grupo propuso que se logró determinar los factores claves a la hora de gestión instalaciones deportivas. Dichos interrogantes se basaron en la modelo de gestión para instalaciones de calidad y corresponden a los siguientes elementos:

1. Infraestructura deportiva
2. Programas deportivos
3. Facturación deportiva
4. Gestión-Gerente

En este sentido estos elementos son los que se encontraran descritos en la sección de resultados y a partir de los cuales se van a generar las conclusiones y recomendaciones.

ETAPA 3.

1. Generación de resultados y presentación de los resultados.
 - Finalizando la etapa de la verificación y análisis, el grupo investigador presentó el resultado de este ejercicio, a partir de las conclusiones obtenidas y recomendaciones que el grupo investigador consideró pertinente para la gestión de los escenarios recreodeportivos del municipio de Sibaté, iniciando por el mantenimiento de los escenarios, hasta un enfoque administrativo.

7. ANÁLISIS Y RESULTADOS

7.1 Red de Instalaciones Deportivas del Municipio de Sibaté

7.1.1 Red Básica de Instalaciones deportivas de Sibaté.

El conjunto de instalaciones de la red básica tal cual esta mencionado en el marco teórico, permite el derecho a la práctica deportiva diversificada y sin restricciones; a lo largo del territorio, en este sentido podemos decir que esta red está orientada a la formación deportiva. A continuación se relaciona el número de instalaciones y las características de las mismas que se encuentran en el municipio de Sibaté.

Tipología escenarios deportivos red básica Sibaté.

<i>SIGLA</i>	<i>NOMBRE</i>
CM	Cancha Múltiple
PI	Parque Infantil
CF	Campo de futbol
PA	Pista Atlética
PP	Pista Patinaje
PX	Pista deporte Extremo
MS	Muro Squash
CB	Campo de Baloncesto
BP	Bioparque
CTN	Campo de Tenis
CVP	Campo Vóley Playa
EM	Estadio Municipal
KC	Kioscos
GF	Golfito
CT	Canchas de tejo
CMP	Coliseo Municipal
GM	Gimnasio

Tabla 3. Red básica de escenarios deportivos (Sibaté)

BARRIO	CM	PI	CF	PA	PP	PX	MS	CB	BP	CTN	CVP	EM	KC	GF	CT	CMP	GM	Total
El Progreso	1	1	1		1	1			1									6
San Martín	1	1	1	1		1	1		1	1								8
Villas de Santa Ana	1	1	1						1									4
Los Rosales	1	1																2
Santa Isabel		1				1		1										3
Parques del Muña	3	2														1	1	7
Inmaculada		3																3
Santa Teresa	1	1																2
San Jorge	1	1																2
El Mirador	1	1	1															3
La Paz	1	1																2
San Rafael	1	1										1						3
San José	2	1	1								1							5
Pablo Neruda	2	1																3
García	1	1																2
Balcones de San José		1																1
Club Deportivo los Sauces	1	1	3							2			4	1	4			16
Total	18	20	8	1	1	3	1	1	3	3	1	1	4	1	4	1	1	72

7.1.1.1 Observaciones red básica de instalaciones deportivas Sibaté.

- El campo de baloncesto del barrio Santa Isabel es adaptado en algunas oportunidades como pista para deportes urbanos, del mismo modo sucede con la pista de patinaje del barrio el progreso. Ver anexo B.
- Una de las canchas múltiples del barrio Pablo Neruda está en proceso de entrega por fallas en la estructura. Ver anexo B.

7.1.1.2 Análisis situacional de la red básica.

Como es evidente en la tabla anterior el municipio de Sibaté cuenta con espacios deportivos distribuidos adecuadamente en su territorio, la gran mayoría de los barrios cuentan con espacios propios, lo que facilita la práctica y evita la movilización a barrios contiguos.

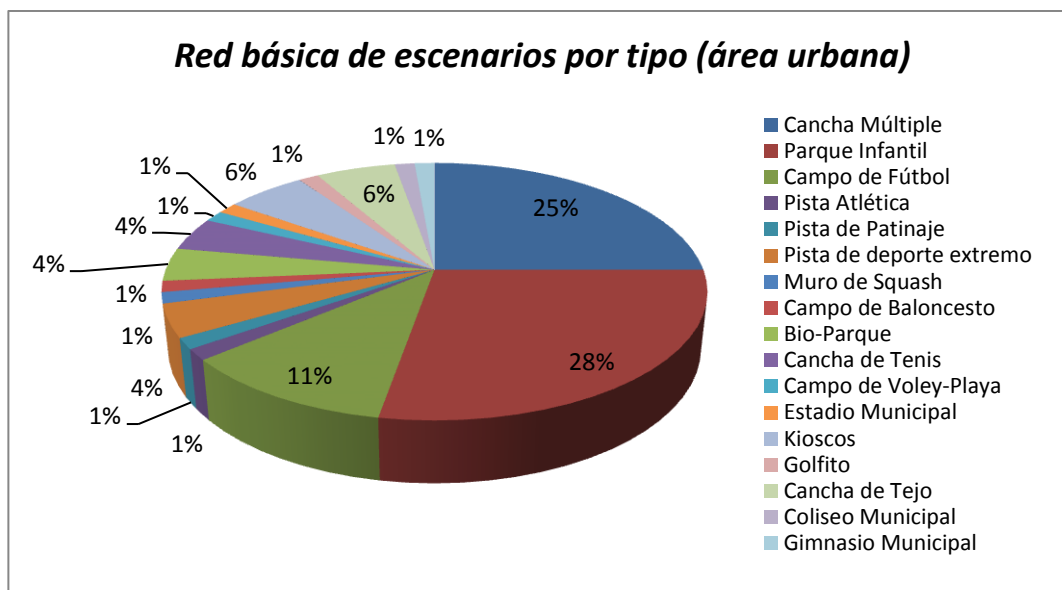


Gráfico 1. Red básica de escenarios por tipo

Es importante observar como los parques infantiles y las canchas múltiples representan la mayor carga porcentual de los escenarios de la red básica. Siendo el 53% de los espacios propuestos por esta red, es evidente el esfuerzo directivo por ofrecer a la comunidad espacios suficientes para el desarrollo de las prácticas deportivas de mayor arraigo popular. De esta manera se invita a la comunidad a participar en el ejercicio del deporte.

Los escenarios acá descritos no representan costos para la comunidad en términos de cuotas o arrendamientos para uso, exceptuando algunos de tipo particular como el coliseo municipal y el estadio, que por sus características requieren cierto cargo básico. De otro lado algunos de ellos si cuentan con horarios específicos de funcionamiento como el campo tenis.

Aun así si se puede restringir el acceso al escenario siempre que el instituto así lo considere por diversos factores.

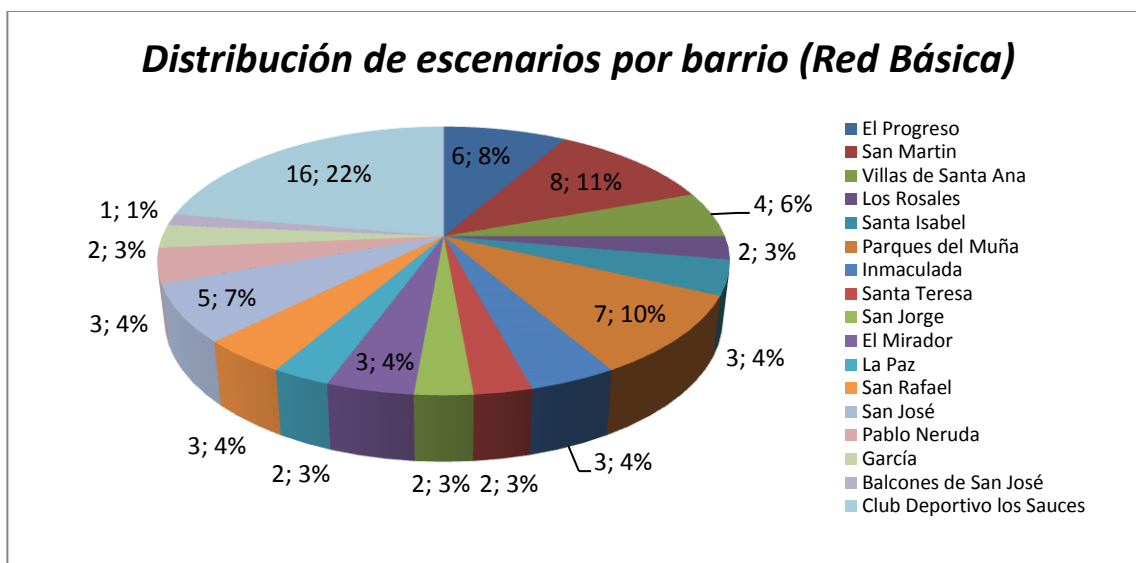


Gráfico 2. Distribución de escenarios por barrio

Si bien el hecho que las instalaciones se concentren en un punto particular tiene ciertas ventajas, como el hecho de poder administrarlas desde una locación central, es necesario aclarar que para el caso particular del municipio de Sibaté, resulta poco eficiente puesto que en este caso el Club Deportivos Los Sauces se encuentra fuera del área urbana lo que genera costos a las personas que decidan hacer uso las instalaciones, más aún cuando parte importante de las escuelas de formación hacen uso de las instalaciones que allí se disponen.

Ahora bien, es importante también el hecho de que en su gran mayoría los barrios cuentan con escenarios propios (cancha múltiple), lo que ayuda fundamentalmente a la distribución de la población. Apenas 3 barrios (Santa Isabel, Inmaculada y Balcones de San José) no cuentan con esta instalación y de ellos cabe mencionar que Balcones de San José es un Barrio relativamente nuevo (propiedad horizontal), y por cuestiones de espacio no se permite al momento la construcción de instalaciones. Sin embargo cuenta en sus barrios inmediatos con estas alternativas.

De este modo, excluyendo el Club Deportivo y el Barrio Balcones de San José, el total de los barrios cuenta con la oferta básica en materia de infraestructura deportiva básica.

7.1.2 Red Complementaria de Instalaciones Deportivas de Sibaté.

La red complementaria de instalaciones deportivas tiene la particularidad de no contar con acceso libre para todo público a los servicios que como tal puede ofrecer a la comunidad; sin embargo eso no quiere decir que el acceso sea totalmente restringido, por lo general se puede hacer uso de las instalaciones a cambio de cierto alquiler que se destina generalmente para la adecuación y mantenimiento del mismo. Así pues es necesario precisar que la red complementaria se orienta al ocio y deporte social comunitario.

Tipología de escenarios deportivos de la red complementaria Sibaté.

SIGLA	NOMBRE
CM	Cancha Múltiple
PI	Parque Infantil
CF	Campo de Fútbol
PA	Pista Atlética
CB	Campo Baloncesto
GM	Gimnasio
PO	Pista Obstáculos
POL	Piscina Olímpica

Tabla 4. Red complementaria de escenarios deportivos (Sibaté)

N°	INSTITUCIÓN	CM	PI	CF	PA	CB	GM	PO	POL	TOTAL
1	Escuela Suboficiales G. J. Q.	3	2	1	1	1	1	1	1	11
2	Colegio Departamental G. M.	1	1							2
3	Institución Educativa Departamental G. S.	1								1
4	Colegio Parroquial La Asunción	1								1
	Total	6	3	1	1	1	1	1	1	15

- 1 Escuela de policía: Escuela de suboficiales Gonzalo Jiménez de Quesada
- 2 Colegio Departamental Gabriela Mistral
- 3 Institución educativa departamental General Santander

7.1.2.1 Análisis situacional de la red complementaria.

La mayor parte de los escenarios que pertenecen a red básica están situados bajo la potestad de la escuela de policía, que a su vez se encuentra aislada del casco urbano del municipio; sin embargo otros elementos de esta red como los colegios están ubicados en el área urbana y por tanto ofrecen mejores posibilidades al instituto.

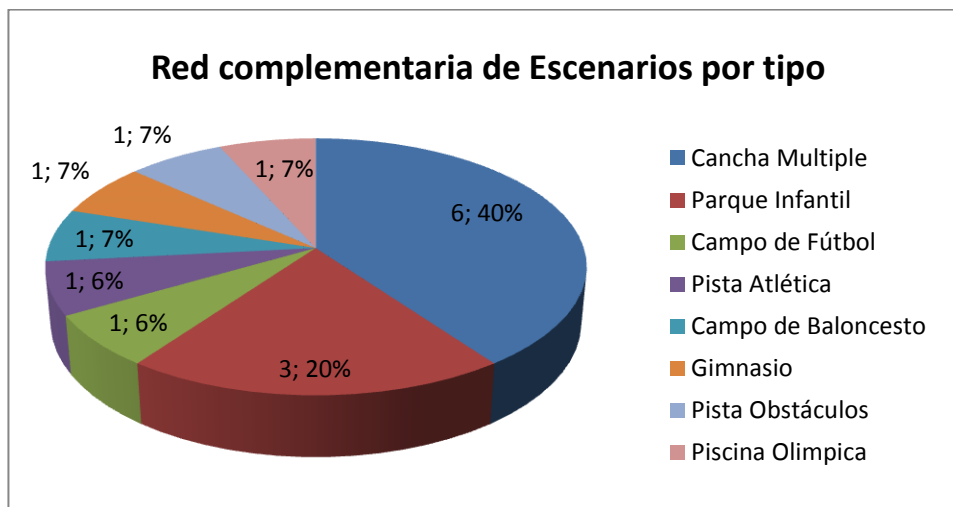


Gráfico 3. Red complementaria de escenarios por tipo

Es importante indicar que el único escenario para disciplina acuáticas del cual dispone el municipio de Sibaté es la Piscina Olímpica que se ubica en la escuela de Suboficiales.

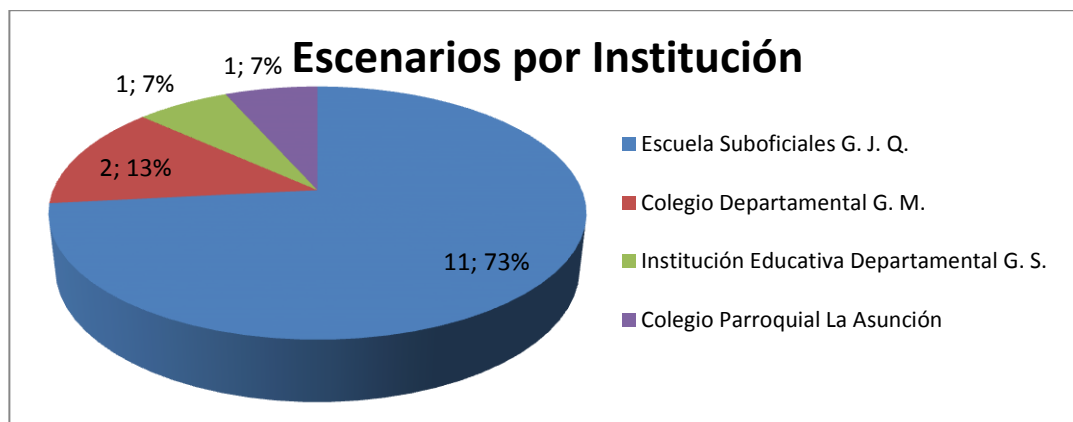


Gráfico 4. Escenarios por institución

7.2 Comparativa de Redes Deportivas y Recreativas de Sibaté

Tabla 5. Accesibilidad de las instalaciones deportivas y recreodeportivas

Restricción de Acceso	Instalaciones recreo-deportivas 2015																			
	CM	PI	CF	PA	PP	PX	MS	CB	BP	CTN	CVP	EM	KC	GF	CT	CMP	GM	PO	POL	Total
Accesibilidad general	18	20	8	1	1	3	1	1	3	3	1	1	4	1	4	1	1			72
Accesibilidad Restringida	6	3	1	1				1									1	1	1	15
Total Sibaté	24	23	9	2	1	3	1	2	3	3	1	1	4	1	4	1	2	1	1	87

Como puede desprenderse de la tabla anterior la relación de escenarios de acceso general es de 4,8:1 respecto de las instalaciones con acceso restringido. Los datos por tanto sugieren una adecuada relación, más aun considerando que las instalaciones de mayor demanda tienen relaciones de 3:1 Canchas múltiples y 6,6:1 parques infantiles.

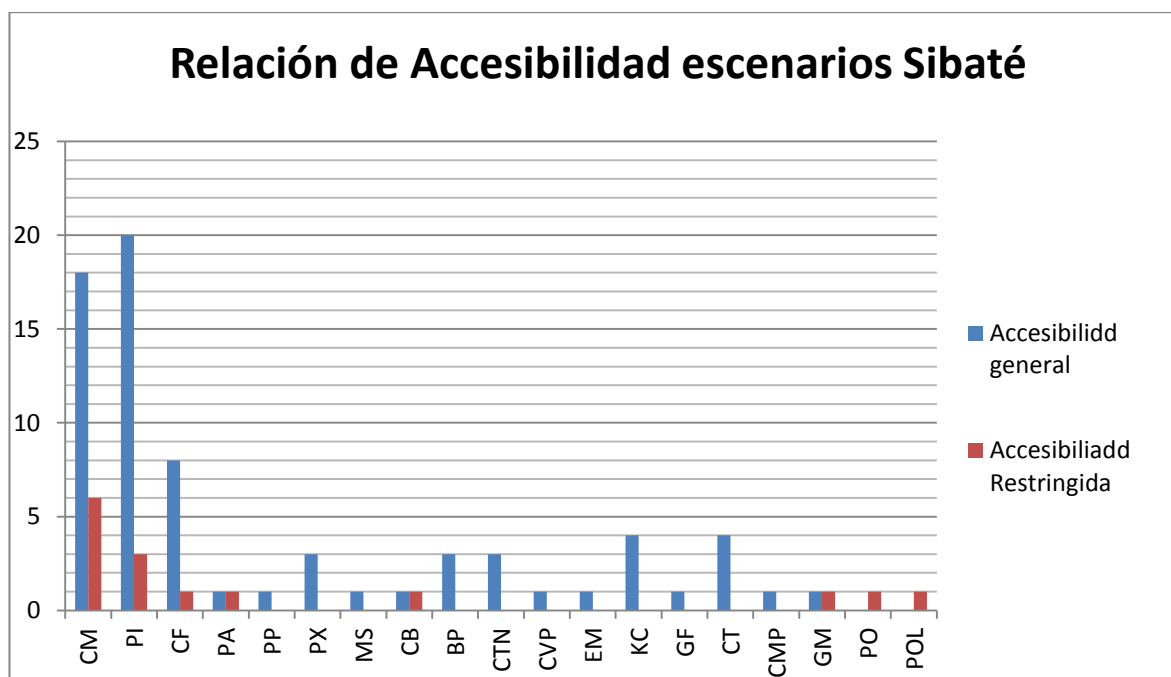


Gráfico 5. Relación de accesibilidad escenarios Sibaté

Tabla 6. Relación gráfica redes básica y complementaria

Red	Instalaciones
<i>Básica</i>	72
<i>Complementaria</i>	15
Total	85



Gráfico 6. # Instalaciones

En términos generales podemos hablar de una correcta relación porcentual respecto de la composición de las redes básica y complementaria de instalaciones recreo-deportivas en el municipio de Sibaté, puesto que como es lógico la red básica debe suponer la mayoría de los escenarios dado que son los que están al servicio de la comunidad en general.

7.2.1 Observaciones Generales.

- 1) Es preciso indicar que dependiendo de los actores que intervienen en la gestión de los escenarios antes descritos; la red básica o algunas instalaciones de ella pueden llegar a ser considerados como red complementaria. Para el instituto son siempre adscritos a la red básica ya que su acceso no se considera restrictivo puesto que son administrados por ellos y tienen libertad de uso, no siendo así para el usuario final que ve restringido su uso ya que el público en general debe cancelar cuotas de alquiler, estos escenarios son:

- Estadio Municipal
- Gimnasio Municipal
- Escenarios adscrito al Club Deportivos los Sauces
- Coliseo Municipal

7.3 Clasificación de escenarios Coldeportes.

7.3.1 Escenarios deportivos según CERDEC.

La clasificación nacional de escenarios deportivos y recreativos de Colombia, CEDERC, constituye el primer producto del **1ER CENSO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS** desarrollado por **COLDEPORTES** en 18 capitales y 15 departamentos.

En consecuencia de dicha clasificación, los escenarios deportivos y recreativos de Sibaté podrían agruparse en las siguientes categorías.

Tabla 7. Escenarios deportivos y recreativos según CEDERC

Clasificación	N° de Escenarios	%
Canchas de juegos	18	25,00%
Parques	20	27,78%
Piscinas recreativas	0	0,00%
Coliseos y polideportivos	1	1,39%
Salas o salones	0	0,00%
Piscinas	0	0,00%
Pistas	3	4,17%
Gimnasios	1	1,39%
Sin clasificar	15	20,83%
Salas o salones recreativos	0	0,00%
Estadios	1	1,39%
Unideportivos	13	18,06%
Lagos	0	0,00%
Boleras	0	0,00%
Montañas	0	0,00%
Aéreas	0	0,00%
Total	72	100,00%

Fuente. 1er censo de escenarios deportivos y recreativos (2009)

A partir del mismo censo se sugiere una segunda clasificación, la cual agrupa los escenarios a partir de la disciplina deportiva que atienden, sin embargo, en el presente anexo únicamente se incluirán las clasificaciones que reúnen escenarios presentes en el municipio de Sibaté.

Tabla 8. Descripción de escenarios deportivos

Clasificación por deporte	N° de Escenarios	%
Múltiple	18	25,00%
Fútbol	9	12,50%
Parque Infantil	20	27,78%
Baloncesto	1	1,39%
Tenis de campo	3	4,17%
Tejo	4	5,56%
No clasificados	12	16,67%
Coliseo Cubierto	1	1,39%
Atletismo	1	1,39%
Voleibol playa	1	1,39%
Patinaje	1	1,39%
Squash	1	1,39%
Total	72	100,00%

Fuente. 1er censo de escenarios deportivos y recreativos (2009)

7.4 Estado de las instalaciones recreo deportivas del municipio de Sibaté noviembre 2015

La siguiente ponderación es propuesta a partir de la norma **AEN/CTN 147 - DEPORTES. EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS** evaluando aspectos que consideramos son primordiales en los escenarios, sin embargo, se incluye por parte del grupo investigador algunos elementos que no considera la norma en materia de superficies como son el concreto y el asfalto. Elementos de uso tradicional en Colombia. En el caso del Club Deportivo Los Sauces la valoración se realizó para un escenario y aplica para los demás escenarios de similares características. La presente valoración solo incluye una de las tres pistas de deportes urbanos (Barrio San Martín), dado que las restantes se adaptan sobre escenarios de otras disciplinas (Pista de patinaje y campo de baloncesto).

Los porcentajes finales son generados a partir de la observación directa de los requisitos mínimos que se establecieron para cada instalación a partir de las normas antes descritas y cuando los escenarios así lo permiten; puesto que la norma no cubre la totalidad de los mismos. Ver anexo D.

MALO	0 A 40%
REGULAR	41 A 75%
BUENO	76 A 100%

Tabla 9. Valoración de escenarios deportivos y recreativos

<i>BARRIO</i>	<i>ESCENARIO</i>	<i>Estado</i>			<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>B</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	
El Progreso	Cancha Múltiple	X			Reponer malla metálica arco Sur
	Parque Infantil			X	Reparación General
	Campo de Fútbol			X	Reparar grama y demarcar
	Pista de Patinaje			X	Crear cerramiento, restringir uso para deporte urbano.
	Bioparque	X			Nivelar superficie
San Martin	Cancha Múltiple	X			Crear cerramiento
	Parque Infantil			X	Aplicar señalización
	Campo de Fútbol			X	Reparar grama y demarcar
	Pista Atletismo			X	Limpiar pista y demarcar
	Pista Extrema			X	Se sugiere ampliar la dotación
	Muro Squash			X	Crear cerramiento e iluminación
	Bioparque	X			N/A
	Campo de Tenis	X			Limpieza general
Villas de Santa Ana	Cancha Múltiple			X	Reparar piso e iluminación
	Parque Infantil			X	Reparar equipamiento y limpieza general
	Campo de Fútbol		X		Reparar grama, demarcar acondicionar gradas
	Bioparque	X			Limpieza general
Los Rosales	Cancha Múltiple			X	Reparar Aro
	Parque Infantil			X	Reparación general
Santa Isabel	Parque infantil		X		Aplicar señalización y reparar
	Pista Extrema				N/A
	Campo Baloncesto	X			Restringir uso para deportes urbanos
Parques del Muña	Cancha Múltiple C	X			Reparar malla metálica
	Cancha Múltiple SC	X			N/A
	Cancha Múltiple R	X			Subir cerramiento
	Parque Infantil C			X	Señalización y reparación general
	Parque Infantil2 SC			X	Señalización y mantenimiento general
	Coliseo Municipal	X			N/A
	Gym Municipal	X			Ubicar servicios tipo lockers.
Inmaculada	Parque Infantil AC			X	Nivelar superficie y aplicar señalización
	Parque Infantil SC		X		Reparación general
	Parque Infantil SM			X	Señalización alistamiento de superficie
Santa Teresa	Cancha Múltiple	X			Mantenimiento superficie

	Parque Infantil			X	Señalización y acondicionar superficie
San Jorge	Cancha Múltiple	X			N/A
	Parque Infantil			X	Señalización y nivelar superficie
El Mirador	Cancha Múltiple			X	Levantamiento de superficie y gradas
	Parque Infantil			X	Nivelar superficie y reparación general
	Campo de Fútbol		X		Realizar poda, demarcación y cerramiento
La Paz	Cancha Múltiple	X			Revisar superficie y graderías
	Parque Infantil			X	Nivelar superficie
San Rafael	Cancha Múltiple	X			Reponer malla metálica arco sur
	Parque Infantil			X	Señalización y reparación general
	Estadio Municipal			X	Reparar grama, Demarcar
San José	Cancha Múltiple F	X			Revisar iluminación y demarcación
	Cancha Múltiple B	X			Revisar iluminación y superficie
	Parque Infantil			X	Aplicar señalización
	Campo de Fútbol			X	Arreglar grama y demarcar
	Campo Vóley playa		X		Demarcar y conseguir equipamientos
Pablo Neruda	Cancha Múltiple FE	X			Revisar fallas estructurales
	Cancha Multiple2	X			Revisar superficie
	Parque Infantil			X	Aplicar señalización
García	Cancha Múltiple	X			Revisar superficie e iluminación
	Parque Infantil			X	Nivelar superficie y equipamientos
Balcones de San José	Parque Infantil	X			N/A
C.D Los Sauces	Kiosco1			X	Reparar iluminación y adecuar servicios
	Kiosco2			X	Reparar iluminación y adecuar servicios
	Kiosco3			X	Reparar iluminación y adecuar servicios
	Kiosco4			X	Reparar iluminación y adecuar servicios
	Golfito		X		Reparación general
	Campo de Tenis1	X			Limpieza general
	Campo de Tenis2	X			Limpieza general
	Cancha Tejo1		X		Reconstruir
	Cancha Tejo2		X		Reconstruir
	Cancha Tejo3		X		Reconstruir
	Cancha Tejo4		X		Reconstruir
	Campo Futbol1		X		Reconstruir
	Campo Futbol2		X		Reconstruir
	Campo Futbol3		X		Reconstruir
	Cancha Múltiple			X	Arreglo general
	Parque Infantil			X	Aplicar señalización

La tabla anterior representa la totalidad de los escenarios que son administrados por el Instituto Municipal de Recreación y deporte de Sibaté y su estado a la fecha del registro fotográfico (Noviembre de 2015).

En palabras del grupo de trabajo del Instituto municipal, la totalidad de los escenarios con que cuenta el municipio son administrados por esta entidad; lo que da cabida a pensar que se realiza **Gestión Directa de las instalaciones mediante un órgano de control**, tal cual sugiere el documento “Diferentes modelos de gestión de las instalaciones deportivas municipales”.

Organismo autónomo: Instituto Municipal para la Recreación y Deporte de Sibaté.

- **Presupuesto:** 325.730.129 pesos por concepto de adecuación y mantenimiento.
Recursos adicionales: 3.312.833.703 pesos por concepto de convenio con Coldeportes.
- **Junta directiva:** Alcalde municipal (Ramiro Orlando Ramírez) Director General del Instituto Municipal para la Recreación y Deporte (Jhon Fredy Gavilán Murcia).

7.4.1 Cuadro comparativo de escenarios Sibaté.

Tabla 10. Cuadro comparativo de escenarios (Sibaté)

Escenario	N° 2013	N° 2015	Crecimiento
Cancha múltiple	13	18	38,46%
Parque Infantil	21	20	-4,76%
Campo de fútbol	7	8	14,29%
Pista atlética	1	1	0,00%
Pista de patinaje	1	1	0,00%
Pista deporte extremo	1	3	300,00%
Muro squash	1	1	0,00%
Campo de baloncesto	1	1	0,00%
Bioparque	0	3	300,00%
Campo de Tenis	3	3	0,00%
Campo de Volei playa	1	1	0,00%
Cancha futsal	1	0	-100,00%
Estadio Municipal	1	1	0,00%
Kioscos	4	4	0,00%
Golfito	1	1	0,00%
Canchas de tejo	4	4	0,00%
Coliseo Municipal	1	1	0,00%
Gimnasio	0	1	100%
Total	62	72	16,13%

Fuente. 1er censo de escenarios deportivos y recreativos (2009)

7.5 Plan de desarrollo “todos de la mano transformamos a Sibaté”.

Tabla 11. Plan indicativo 2012 - 2015

PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	%	Valor	%
		programado	ejecutado	programado	ejecutado	programado	ejecutado	programado	ejecutado	programado	ejecutado	2012	ejecutado
		2012		2013		2014		2015		2012-2015	2015	2012-2015	2015
Escenarios Limpios más actividad física	Cuidar, mantener, reparar y adecuar 41 escenarios deportivos y parques infantiles de Sibaté.	41	11	21	38	33	38	41	44	136	100	131	96
	Instalar un Bioparque.	0	0	1	1	0	2	1	2	2	100	5	250
El tiempo libre patrimonio Sibateño	Beneficiar anualmente a 2753 niños, niñas y jóvenes con los proyectos de actividad física y hábitos de vida saludables.	2753	2923	2753	3351	2753	7710	2753	4660	11012	100	18644	169
	Realizar con el 70% de las instituciones educativas actividades recreativas y deportivas que involucren el núcleo familiar.	3	3	3	3	3	5	3	6	12	100	17	142
	Beneficiar anualmente al 50% de los instructores deportivos del IMDRS con actualizaciones académicas.	13	15	13	17	13	25	11	11	50	100	68	136
Semilleros con calidad	Beneficiar a 22 escuelas de formación con instructores deportivos.	18	18	19	19	20	22	22	20	79	100	79	100
	Suministrar y mantener materiales deportivos a 22 escuelas de formación.	18	5	19	13	20	19	22	29	79	100	66	84
	Organizar 2 festivales deportivos por escuela de formación deportiva beneficiada.	18	5	26	13	34	29	42	29	120	100	76	63
	Garantizar el acceso a los escenarios deportivos de las 22 escuelas.	18	18	19	19	20	22	22	22	79	100	81	103
Competitividad para mayores logros	Actualizar y mantener los reconocimientos deportivos del 90% de los clubes legalmente	13	21	13	22	4	23	26	24	56	100	90	161

	constituidos.												
	Beneficiar anualmente al 90% de los clubes deportivos legamente constituidos.	13	18	13	17	15	14	26	24	67	100	73	109
	Garantizar y mantener la preparación del 70% de los deportistas afiliados a los clubes.	91	197	91	229	270	170	270	148	722	100	744	103
	Garantizar la participación del 70% de los deportistas en los torneos federados.	91	197	91	229	270	170	270	148	722	100	744	103
Más competencia, mejor calidad	Organizar 3 campeonatos para las instituciones educativas.	3	3	3	4	3	4	3	2	12	100	13	108
	Garantizar a 60 selecciones representativas de intercolegiados e interescolares la participación departamental y nacional.	15	24	15	19	15	25	15	0	60	100	68	113
	Vincular al 60% de los estudiantes en las actividades interinstitucionales.	631	4386	2631	12539	7523	14244	8546	2759	19331	100	33928	176

7.5.1 Consideraciones sobre programación deportiva.

“Uno de los problemas habituales, es que podemos tener buenas instalaciones deportivas, pero el programa deportivo no es el adecuado. Posiblemente uno de los problemas que nos lleva de cabeza a todos, es la baja práctica deportiva en general, con todos los problemas que ello significa.

Por ello, uno de los puntos más importantes para el gestor deportivo es el “factor camaleónico” de las actividades deportivas. El poder cambiar constantemente de actividades, bien de moda o bien las demandadas por los clientes. Posiblemente ante la problemática del funcionamiento de la Administración, esto se convierte en uno de los grandes problemas para el gestor de organizaciones e instalaciones deportivas”¹⁰

Tal cual se indica en el documento de expomotricidad, parte esencial de la gestión de las instalaciones deportivas está orientado por los programas que la dirección piense ejecutar. De tal modo que la población esté vinculada a la práctica deportiva a partir de la oferta de los responsables de la recreación, deporte y actividad física.

En este sentido resulta oportuno indicar como la programación en cuanto a estos factores, resulta importante para el municipio de Sibaté; desde el Instituto municipal se prioriza la participación de la comunidad en la práctica recreo-deportiva con programas como “El tiempo libre patrimonio Sibateño”.

De esta manera es importante observar como aquellos programas destinados a la participación de la población escolar y el núcleo familiar estuvo por encima de las expectativas, lo que entre otras cosas ratifica el esfuerzo en esta materia.

Los esfuerzos no se enfocaron en nichos particulares de la comunidad, pues como se evidencia en la tabla anterior, el desarrollo a través de capacitaciones, el cuidado de los escenarios y la

¹⁰ Tabares Fernández, J.F. (2013) *Colección expomotricidad académico: Educación física, deporte, recreación y actividad física: Construcción de ciudadanías*. Medellín.

participación local-nacional fueron valores que se tuvieron en cuenta a la hora de plantear los diferentes programas.

Tabla 12. Resumen de ejecución de programas deportivos y recreativos

Nº	Subprograma	Valor programado 2012-2015	% 2012-2015	Valor ejecutado 2012-2015	% 2012-2015
1	Cuidar, mantener, reparar y adecuar 41 escenarios deportivos y parques infantiles de Sibaté.	136	100	131	96
2	Instalar un Bioparque.	2	100	5	250
3	Beneficiar anualmente a 2753 niños, niñas y jóvenes con los proyectos de actividad física y hábitos de vida saludables.	11012	100	18644	169
4	Realizar con el 70% de las instituciones educativas actividades recreativas y deportivas que involucren el núcleo familiar.	12	100	17	142
5	Beneficiar anualmente al 50% de los instructores deportivos del IMDRS con actualizaciones académicas.	50	100	68	136
6	Beneficiar a 22 escuelas de formación con instructores deportivos.	79	100	79	100
7	Suministrar y mantener materiales deportivos a 22 escuelas de formación.	79	100	66	84
8	Organizar 2 festivales deportivos por escuela de formación deportiva beneficiada.	120	100	76	63
9	Garantizar el acceso a los escenarios deportivos de las 22 escuelas.	79	100	81	103
10	Actualizar y mantener los reconocimientos deportivos del 90% de los clubes legalmente constituidos.	56	100	90	161
11	Beneficiar anualmente al 90% de los clubes deportivos legamente constituidos.	67	100	73	109
12	Garantizar y mantener la preparación del 70% de los deportistas afiliados a los clubes.	722	100	744	103
13	Garantizar la participación del 70% de los deportistas en los torneos federados.	722	100	744	103
14	Organizar 3 campeonatos para las instituciones educativas.	12	100	13	108
15	Garantizar a 60 selecciones representativas de intercolegiados e interescolares la participación departamental y nacional.	60	100	68	113
16	Vincular al 60% de los estudiantes en las actividades interinstitucionales.	19331	100	33928	176

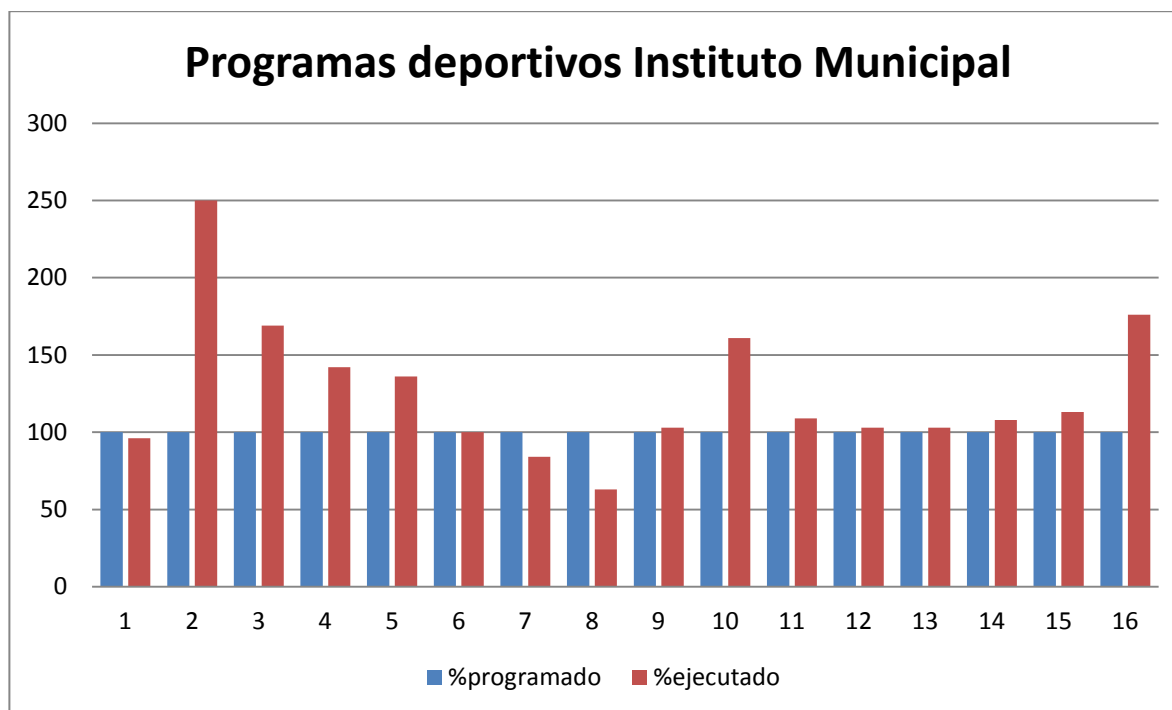


Gráfico 7. Programas deportivos y recreativos (IMDERS)

En el gráfico anterior se puede observar con claridad como la mayoría de los programas que se desarrollaron por cuenta del instituto estuvieron por encima de los valores propuestos como meta. Lo que demuestra avances positivos para el instituto en términos de resultados.

7.5.2 Indicador de resultados de programas deportivos.

Programas ejecutados	13	
<hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/>		
Total de programas	16	$\times 100\% = \mathbf{81,25\%}$

En vista que el Instituto municipal de Recreación y Deporte de Sibaté, no presenta indicadores de gestión, objetivos o tablas de control se asume por parte del grupo investigador una aceptable gestión por cuanto la misma está por encima del 80%.

7.5.3 *Marketing Social.*

“Una de las estrategias a considerar en cualquier planificación de marketing es el análisis externo, entre los que se consideran todos los factores externos que pueden impactar a la estrategia”¹¹

Pese a que como muestra el indicador, en términos de resultados los programas tuvieron una adecuada ejecución; queda pendiente la revisión que por parte del Instituto se requiere para conocer los intereses y necesidades de la población.

La deuda que tiene el Instituto en términos de marketing social no es un tema de la administración vigente; la regla general de los empalmes es trabajar en relación a los programas que vienen teniendo éxito (convocan la población) sin embargo los mismos puede que no estén reflejando los intereses de la población.

Lo anterior es particularmente importante al abordar índices de motivación, que resume si la comunidad se acerca o no a la práctica deportiva; las nuevas tendencias por citar un ejemplo requieren atención dado que están en auge, en particular las tendencias en deportes urbanos que no cuentan con instalaciones adecuadas, así pues si de antes no se tienen programas que atiendan estas actividades muy probablemente las gestiones siguientes sigan omitiendo estas prácticas.

“Quintanilla (1995) define el marketing social, como el diseño, implantación y cuidado de programas fundamentados en estudios sobre las necesidades de los ciudadanos y de su calidad de vida, dirigidos a promover su satisfacción vital o a influir en la aceptabilidad de ideas sociales y suponiendo consideraciones sobre la planificación del servicio, la fijación del precio, su comunicación y su distribución”¹²

¹¹ (Aaker, 1988)

¹² Luna Arocas, R. (2007) *Necesidades formativas en marketing y gestión pública*. España.

Así pues, en relación a lo dispuesto por *Quintanilla (1995)* resulta primordial enfocar estudios sobre las necesidades de la población, necesidades que pueden impactar significativamente en la gestión de instalaciones, ya sea recomendando la construcción o la sustitución de escenarios o espacios para atender nuevas demandas, lo que a su vez genera nuevas disposiciones presupuestales, administrativas y gerenciales.

7.6 Presupuesto ejecutado vigencia 2012-2015 (Por concepto de Instalaciones deportivas).

Tabla 13. Presupuesto asignado he invertido

AÑO	N° Contrato	CLASE CONTRATO	OBJETO	VALOR
2012	1	Obra publica	Adecuación y mantenimiento de los escenarios deportivos barrio el progreso, los sauces, parque ecológico los frailejones y estadio 28 de noviembre del municipio de Sibaté.	\$ 6.005.000,00
	16	Obra publica	Mantenimiento locativo instalaciones club deportivo los Sauces del municipio de Sibaté.	\$ 15.864.687,00
	65	Prestación serv.	Adecuación cancha coliseo del deporte XIUA para la práctica de futsal.	\$ 2.800.000,00
	57	Obra publica	Mantenimiento eléctrico estadio futbol barrio San Rafael y coliseo del deporte municipio de Sibaté.	\$ 6.301.200,00
	2	Obra publica	Mantenimiento y adecuación del Gimnasio municipal del Instituto del deporte del municipio de Sibaté.	\$ 12.471.000,00
	8	Obra publica	Adecuación y mantenimiento del cerramiento del polideportivo del barrio el progreso del municipio.	\$ 15.528.800,00
	6	Consultoría	Estudios geotécnicos para la cimentación estructura cubierta polideportivo barrio santa teresa y vereda el peñón.	\$ 2.200.000,00
	1	Obra publica	Adecuación y mantenimiento de los escenarios deportivos barrio el progreso, los Sauces, parque ecológico los frailejones y estadio 28 de noviembre del municipio de Sibaté.	\$ 6.005.000,00
	60	Obra publica	Mantenimiento parques infantiles barrios santa Isabel, el progreso, villas santa Ana, los rosales y parques infantiles vereda romeral, usaba, la cantera usaba y san miguel.	\$ 11.388.417,00
	83	Obra publica	Mantenimiento estadio 28 de noviembre del municipio de Sibaté.	\$ 12.265.628,00
2013	8	Obra publica	Adecuación y mantenimiento del cerramiento del polideportivo del barrio el progreso del municipio.	\$ 15.528.800,00

	21	Obra publica	Mejoramiento de la infraestructura deportiva del municipio de Sibaté Cundinamarca – Convenio Interadministrativo Coldeportes N° 740-2012	\$ 3.312.833.703,00
	37	Obra publica	Adecuación y mantenimiento de los parques infantiles de las veredas, perico sector la macarena, san Benito y barrios san Rafael, san José, la paz, parques del muña, coliseo del deporte.	\$ 16.501.681,00
	3	Obra publica	Mantenimiento eléctrico coliseo del deporte y polideportivo barrio santa Isabel del municipio de Sibaté.	\$ 11.208.820,00
	66	Obra publica	Mantenimiento y adecuación del polideportivo del parque infantil del barrio santa teresa municipio de Sibaté.	\$ 15.704.038,00
	72	Obra publica	Adecuación y mantenimiento del polideportivo barrio García municipio de Sibaté.	\$ 16.505.304,00
	36	Obra publica	Adecuación, mantenimiento y construcción de cerramiento en el polideportivo del barrio villas de santa Ana del municipio de Sibaté.	\$ 14.827.880,00
2014	36	Obra publica	Mantenimiento y adecuación del polideportivo de la vereda de perico y parques infantiles de la vereda perico, san Rafael y barrio pablo Neruda del municipio de Sibaté.	\$ 17.247.822,00
	54	Obra publica	Mantenimiento y adecuación de la cancha de Tenis promar y en los parques infantiles del barrio san Jorge, el mirador y vereda san Fortunato del municipio de Sibaté.	\$ 16.037.601,00
	4	Obra publica	Adecuación y mantenimiento de parques infantiles de las veredas altocharco sector el progreso, bradamonte, delicias, chacua, y barrios parques del muña, santa Isabel, la paz, san Martín, inmaculada y pablo Neruda del municipio de Sibaté.	\$ 16.915.890,00
	47	Obra publica	Mantenimiento del sistema de iluminación de los polideportivos de los barrios pablo Neruda y santa Isabel del municipio de Sibaté.	\$ 16.981.644,00
	10	Obra publica	Adecuación y mantenimiento polideportivos de los barrios san Jorge y barrio la paz del municipio de Sibaté.	\$ 13.863.938,00
	14	Obra publica	Adecuación y mantenimiento eléctrico del coliseo de ferias, parque infantil, parque principal tarima y parque santa Isabel del municipio de Sibaté.	\$ 11.900.000,00
	15	Obra publica	Mantenimiento y adecuación cancha de tenis club recreodeportivo los Sauces y polideportivo del barrio pablo Neruda Sibaté-Cundinamarca.	\$ 6.823.308,00
2015	4	Obra publica	Adecuación y mantenimiento en el polideportivo de los Sauces del municipio de Sibaté.	\$ 16.964.152,00
	10	Obra publica	Mantenimiento polideportivos barrio santa	\$ 14.805.637,00

			Isabel, veredas delicias, peñón, cardonal y aguas claras y mantenimiento parque infantil mis pequeños genios barrio pablo Neruda.	
	13	Obra publica	Construcción del segundo nivel FR encerramiento del polideportivo del barrio villas de santa ana, del municipio de Sibaté.	\$ 13.083.882,00
		Total Inversión		\$ 3.638.563.832,00
		Recursos Convenio		-\$ 3.312.833.703,00
		Total Inversión		\$ 325.730.129,00

7.6.1 Consideraciones sobre presupuesto asociado a instalaciones deportivas.

“Hay una frase “construir caro para gestionar barato”, que define en su globalidad la finalidad de esta cuestión. Habitualmente se construyen instalaciones deportivas que no se adaptan a la realidad del entorno, se levantan por un efecto mimético sin llegar a ver más allá de un futuro inmediato, que hace que estas instalaciones no puedan mantenerse en las condiciones máximas de seguridad y de calidad para las personas que practican actividad física y desempeñan su labor profesional en ellas. Ello, unido al poco conocimiento de los gastos que genera cualquier instalación”¹³

Como se define en el párrafo anterior la particularidad de la gestión de instalaciones deportivas se orienta a ofrecer las máximas condiciones de seguridad y calidad de las mismas. Por un lado está la oferta deportiva (programas) que atrae el público en general y por el otro están las instalaciones donde se realiza dicha práctica.

En la sección anterior atendimos la primera condición por tanto ahora nos ocuparemos de la segunda. ¿Cómo se procuran las máximas condiciones de seguridad y calidad? Dicho de otro modo, que aspectos se deben tener en cuenta para asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones deportivas.

¹³ ¹³ Tabares Fernández, J.F. (2013) *Colección expomotricidad académico: Educación física, deporte, recreación y actividad física: Construcción de ciudadanías*. Medellín.

En este sentido los esfuerzos del Instituto municipal no están lejos de la realidad por cuanto la primera y elemental figura para mantener la calidad de las instalaciones deportivas está representada en el mantenimiento, ya sea preventivo en el mejor de los casos o correctivo en el caso contrario.

En este sentido Eduardo García Parejo y Eduardo García Sánchez en su documento “*El mantenimiento aplicado a las instalaciones deportivas*” sugieren un esquema sobre los objetivos fundamentales del mantenimiento de instalaciones deportivas:

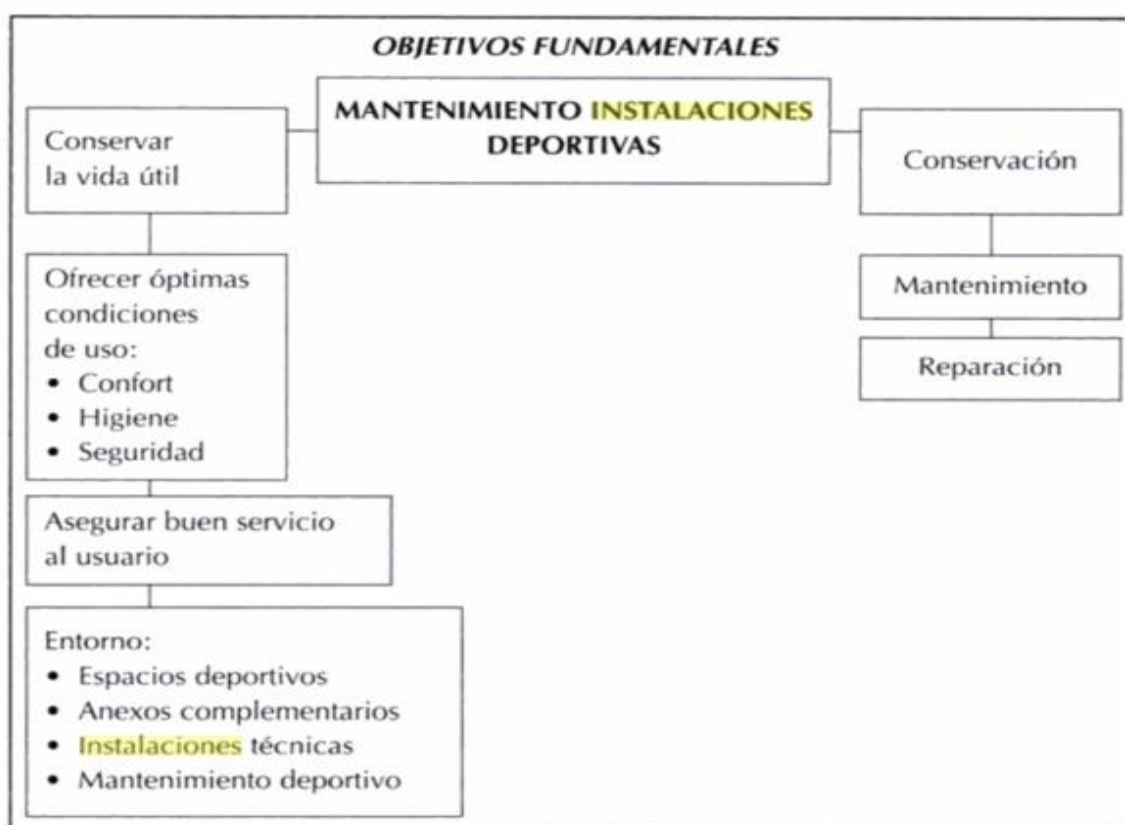


Figura 10. Objetivos del mantenimiento

Fuente: El mantenimiento aplicado a las instalaciones deportivas (2005)

Según los anteriores autores, el propósito de este mantenimiento busca en primer lugar promocionar el deporte dentro del recinto al ofrecer características de calidad, y segundo generar una gran primera impresión. Generar una buena primera impresión en palabras del autor conduce a facilitar la afición por la práctica deportiva y desarrollar la actividad con mayor placer.

Lo anterior resume el concepto exterior donde encontramos variables como imagen y repercusión, sin embargo más allá de las mismas la razón fundamental de priorizar el mantenimiento es alargar la vida útil de las instalaciones reparando lo que se va deteriorando.

Así pues que para adentrarnos en este tema es necesario implementar otros conceptos de primera mano: La vigilancia, que evitara la degradación que se ocasiona por mal uso y vandalismo. Controles rutinarios, inspecciones visuales y verificaciones de los elementos que hacen parte de las instalaciones.

7.6.2 Instituto Municipal de Recreación y Deporte. Mantenimiento de Instalaciones.

1. Como se puede evidenciar en el Anexo E, correspondiente a la entrevista realizada a las personas encargadas de los escenarios deportivos en el municipio de Sibaté, el Instituto no cuenta con un plan de mantenimiento debidamente documentado que permita conservar en las mejores las condiciones sus instalaciones.

7.6.2.1 Estructura del mantenimiento Instituto Municipal.

- a) Observación directa pre-eventos del instituto: Cuando se vienen actividades por parte del instituto el mismo cae en la necesidad de revisar las instalaciones, en este caso particular se sobre entiende que la revisión se hace sobre las instalaciones que se piensan usar.
 - b) Informes de la comunidad respecto del estado visto de los escenarios: El instituto tiene casi que por norma esperar las notificaciones que la comunidad haga respecto del estado de las instalaciones, en este caso particular resulta poco eficiente puesto que al presentarse varias opciones la población se traslada pero no informa.
2. La usencia evidente del plan de mantenimiento desemboca en la inexistencia de condiciones mínimas de funcionamiento; condiciones que podrían resultar en toma de

decisiones efectivas como reparar, cerrar o modificar los horarios de las instalaciones en pro de su calidad y seguridad; un escenario en mal estado aumenta exponencialmente el riesgo de lesiones.

3. No se existe, por lo menos durante el transcurso de esta investigación el concepto de prevención por parte del instituto, evidenciado en el estado actual de los escenarios que como se evidencio en la primera sección, donde se debe proceder a la remodelación de las instalaciones, acusadas eso si por el intenso verano, pero no reguladas con eficiencia puesto que el servicio de las mismas estuvo el 100% del tiempo para la población general.

Ahora bien como se puede observar en la tabla *presupuesto asignado he invertido* durante la vigencia se invirtieron \$ **325.730.129,00** millones de pesos en cuanto a mantenimiento y adecuación de escenarios, una cifra significativa y que de acuerdo al informe de gestión aportado en el programa “Escenarios Limpios más actividad física”, subprograma “Cuidar, mantener, reparar y adecuar 41 escenarios deportivos y parques infantiles de Sibaté” atendió el 96% de las instalaciones propuestas genera ciertos vacíos en relación a la realidad de los mismos.

Estos factores resultan aún más preocupantes si se considera el hecho de que en 2013, apenas hace 2 años; se suscribió un convenio interadministrativo con COLDEPORTES para mejorar la infraestructura deportiva del municipio. Son nada menos que \$ **3.312.833.703,00** millones de pesos que se gestionaron y ejecutaron pero que a hoy día parecen no haberse invertido.

La imagen o concepto externo como se llamó con anterioridad es el sello visible de una gestión, pese a que se haya captado un número importante o no de la población, los usuarios y agentes externos valoraran dicha imagen como resultado inminente de la capacidad del gestor deportivo, por ello no resulta de menor cuantía la entrega satisfactoria de la infraestructura deportiva.

Diseñar un plan de mantenimiento permite determinar los costos reales de las instalaciones, que a su vez deben ser tomados en cuenta desde el momento mismo de diseñar los escenarios. Así pues que en base a dichos costos la administración puede si es el caso determinar cuotas moderadoras de uso.

En este orden de ideas es necesario dejar claro que no todo el mantenimiento lo puede hacer el instituto, por algún motivo puede no contar con las herramientas necesarias o productos requeridos. Así pues que el plan de mantenimiento puede tener el inventario de productos costo y más aún la lista de contratos de mantenimiento con terceros.

Finalmente y de gran importancia está el hecho que los planes de mantenimiento y el conocimiento general de las instalaciones permiten establecer horarios de trabajo para terceros, permite indicar con anterioridad los tiempos de cierre total o parcial de las instalaciones con sus respectivas fechas.

7.7 Equipo de trabajo.

Líder deportivo: Jhon Freddy Gavilán Murcia. Licenciado en educación Física. Magister en Gerencia pública.

Cubeiro y Gallardo (2010a; 2010b), analizan y repasan las diez cualidades del líder-coach que podemos aplicar al liderazgo en una organización deportiva:

1. Saber mandar y decidir.
2. Autoridad moral y credibilidad
3. Escuchar con atención
4. Serenidad
5. Humanidad
6. Anticipar el éxito
7. Prescindir de los perjudiciales
8. Poner el foco en el “cliente”

9. Motivar

10. Ecuanimidad

Grupo de Trabajo:

Juan David Prieto Díaz: Licenciado en educación física. Coordinador centro de educación física.

Marcela Marín: Licenciada en educación física. Secretaria Comisión de futbol

El grupo de trabajo tal cual puede observarse tiene puestos específicos que, aunque pueden tener relación directa con el uso de los escenarios deportivos de ninguna manera se relaciona directamente con la gestión de los mismos.

En este sentido es lógico encontrarnos con una planeación poco seria en materia de infraestructura deportiva (anexo E, párrafo 2), ya sea su promoción o mantenimiento de la misma, en este sentido tiene lugar la duda sobre el éxito de la programación deportiva y la seguridad de los deportistas que hagan uso de estos espacios.

Y este elemento es clave pues durante el transcurso de la investigación se lograron identificar algunas políticas o estrategias debidamente soportadas, mas no en la totalidad de los escenarios (anexo E, párrafo 6) en razón de la gestión de los escenarios deportivos a cargo del instituto municipal de recreación y deporte de Sibaté.

Pues no solo se trata del interés por conservar la infraestructura, la calidad y seguridad de las instalaciones es una forma de enfocarse en el cliente puesto que estaremos previendo su satisfacción a la hora que este decida hacer uso de los elementos que se le ofrecen.

El Anexo E, párrafo 42, entrevista N° 1, da cuenta de las dudas que tiene el personal sobre la dirección que deberían tener los espacios recreativos, más allá de las canchas múltiples y

campos de fútbol. Por esta razón es preciso analizar la distribución del organigrama de la organización y determinar de ser posible la ubicación de este elemento.

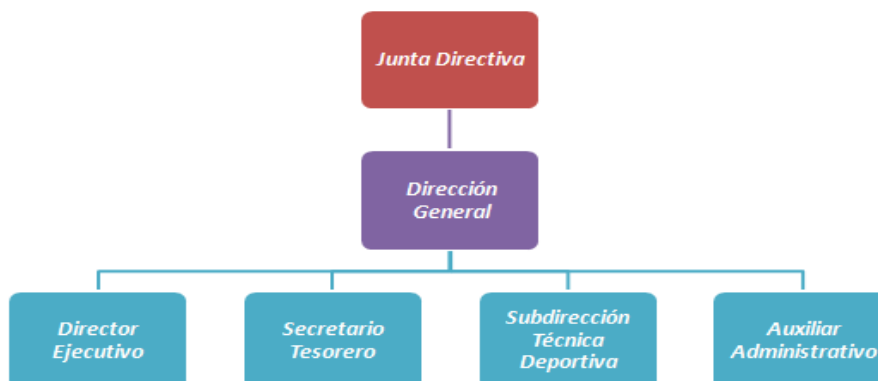


Figura 11. Organigrama IMDERS

En primer lugar cabe destacar que el instituto no cuenta con un organigrama debidamente establecido, pese a que en los estatutos se indica esta figura. Así pues que solo se presentan las relaciones de jerarquía con que cuenta la organización. Y en este orden de ideas se puede sugerir anexar la administración de escenarios en la subdirección técnica deportiva.

Finalmente y cosa que debería considerar todo líder deportivo, es que garantizar el cuidado de sus instalaciones implica fundamentalmente cuidar toda su gestión, pues los programas, proyectos y demás se ven directamente afectados por el estado de los mismos. Por lo general el estado de los mismos puede conducir a la programación e intensidad de las actividades.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Sibaté realiza gestión directa de las instalaciones recreativas y deportivas, sin embargo en esta investigación se desconoce el uso de herramientas administrativas para facilitar esta misma, fundamentado en la escasa información que presentó el instituto al grupo investigador, por lo cual fue necesario deducirlo a partir de los elementos teóricos y fuentes vivas.
2. La presente investigación da cuenta de la inexistencia de un censo de escenarios actualizado, el último censo que se conoce data del año 2013; el mismo de ninguna manera representa la realidad de los escenarios, además no tiene en cuenta el estado de conservación actual.
 - Diseñar, documentar y mantener en permanente actualización el inventario de escenarios recreodeportivos del municipio de Sibaté. Donde se indique el tipo de escenario, condiciones, responsable directo, políticas de uso, registro fotográfico, plan de mantenimiento, programación deportiva y cultura.
3. Pese a que la gestión de las instalaciones deportivas está a cargo de dos profesionales dentro del instituto, en ambos casos es una tarea aislada y por tanto no describe una responsabilidad específica.
 - Se recomienda la revisión de la estructura organizacional del Institucional con el fin de evaluar la conveniencia de crear un cargo específico para la administración de los escenarios del municipio.
4. El Instituto Municipal no cuenta con plan de mantenimiento de las instalaciones deportivas, dado que el mecanismo utilizado no representa ninguna herramienta documentada y aplicada. Las necesidades de mantenimiento se basan en observación y reportes de los usuarios.
 - Generar un plan de mantenimiento adecuado en torno a la norma técnica **AEN/CTN 147 - DEPORTES. EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS** que además establece parámetros de construcción para

instalaciones deportivas. Donde se establezca el tipo de escenario, tipo de mantenimiento (preventivo, correctivo o reconstrucción), cronograma de actividades, registros de inspección, resultados y comunicación.

5. Se desconoce la existencia de un sistema para la facturación deportiva (ingresos, costos, gastos) en relación a las instalaciones deportivas, el grupo de investigación requirió dicha información pero no fue presentada, más el personal del Instituto informo que no existe claridad sobre la realidad de estos aspectos.
 - En relación a lo anterior el grupo investigador recomienda el uso del software SICDE (Sistema integral de costes en servicios deportivos) propuesto por el grupo IGOID (Investigación en la gestión de organización e instalaciones deportivas), el cual atiende las necesidades específicas de cada tipo de escenario, servicios prestados y cuantifica los costos y gastos durante su vida útil. El software puede ser descargado en: <http://www.investigacionengestiondeportiva.es/publicaciones/software/>.

6. No es posible identificar un modelo de gestión en torno a la organización, lo cual dificulta reconocer la calidad de los procesos y particularmente aquellos destinados a la administración de los escenarios por cuenta del Instituto, además que se manifiesta que no existen registros de los procesos existentes.
 - A partir de lo anterior el grupo investigador propone la aplicación del modelo EFQM para la gestión de las instalaciones deportivas, que va permitir la autoevaluación de la organización para luego establecer planes de mejoramiento en los procesos clave y cuya guía de aplicación esta propuesta en este documento.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F. (s.f.). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (6ta ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme C.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Coldeportes. (2009). *Resumen Ejecutivo: 1er Censo de Escenarios Deportivos y Recreativos*. Bogotá, Colombia: Coldeportes.
- De Andrés, F. (1997). *La Evaluación de la Gestión de un Centro Deportivo*. España: Consejo Superior de Deportes y Comisión de Deportes de la Federación Española de Municipios y Provincias.
- E, G. P., & García Sánchez, E. (2005). *El Mantenimiento Aplicado a las Instalaciones Deportivas*. Barcelona, España: Publicaciones INDE.
- Mestre, J. A., & Rodríguez Romo, G. (2007). *El Gestor Deportivo y Las Instalaciones Deportivas*. Barcelona, España: INDE Publicaciones .
- Moreno Alego, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Madrid, España: Fundación Luis Vives.
- Odriozola Azula, K. (2008). *Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales*. Bilbao, España.
- Paramio, J., Beotas, E., Campos, C., & Muñoz, G. (2010). *Manual de Equipamentos e Instalaciones: Aproximación Arquitectónica y de Gestión*. Madrid, España: Sintesis S.A.
- Redondo Castán, J. C., Olivar Manuel, D., & Redondo Castán, A. (2006). *El Modelo EFQM de Gestión de la Calidad en Las Instalaciones Deportivas*. Sevilla, España: Wanseulen Editorial Deportiva S.L.
- Universidad de Antioquia, Instituto Universitario de Educación Física. (2013). *Colección Expomotricidad Académico. Educación física, deporte, recreación y actividad física: Construcción de ciudadanías*. Medellín, Colombia: Fonámbulos Editores.

10. ANEXOS

Anexo A. Inventario de escenarios deportivos y recreativos 2013

INVENTARIO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS 2013					
JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL	ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS	ESTADO			OBSERVACIONES
		B	R	M	
BARRIO LA PAZ	CANCHA MÚLTIPLE		X		FALTA DEMARCACIÓN
	PARQUE INFANTIL		X		PINTURA Y ARREGLO
BARRIO SAN JORGE	CANCHA MÚLTIPLE				PROC. CUBIERTA
	PARQUE INFANTIL				CONSTRUIR
BARRIO SAN RAFAEL	ESTADIO MUNICIPAL	X			
	CANCHA DE FÚTSAL				PROC. CUBIERTA
BARRIO EL CARMEN	PARQUE INFANTIL	X			PINTURA Y ARREGLO
	PARQUE INFANTIL				CONSTRUIR
BARRIO SAN JOSÉ	CANCHA MÚLTIPLE	X			FALTA DEMARCACIÓN
	PARQUE INFANTIL	X			PINTURA Y ARREGLO
BARRIO EL PROGRESO	CANCHA MÚLTIPLE				PROC. CUBIERTA
	CANCHA DE FUTBOL	X			ALGUNAS SOLDADURAS
	CANCHA DE VÓLEY PLAYA		X		CAMBIO DE ARENA
	PARQUE INFANTIL			X	RECONSTRUCCIÓN
BARRIO SAN MARTIN	CANCHA MÚLTIPLE				PROC. CUBIERTA
	CANCHA DE FUTBOL		X		MANT. GENERAL
	CANCHA DE TENIS		X		MANT. GENERAL
	PISTA ATLÉTICA		X		MANT. GENERAL
	PISTA DE PATINAJE	X			AMPLIAR
	PISTA DEPORTE EXTREMO (OLLA)		X		LIMPIEZA
	MURO DE SQUASH	X			DEMARCACIÓN
	PARQUE INFANTIL	X			PINTURA Y ARREGLO
BARRIO SANTA ISABEL	CANCHA DE BALONCESTO		X		PINTURA
	PARQUE INFANTIL		X		MANT. GENERAL
BARRIO SAN JUAN	PARQUE INFANTIL				CONSTRUIR
BARRIO LOS ROSALES	CANCHA MÚLTIPLE	X			
	PARQUE INFANTIL	X			MANT. GENERAL
BARRIO LA INMACULADA	PARQUE INFANTIL 3			X	RECONSTRUCCIÓN
BARRIO PABLO NERUDA	CANCHA MÚLTIPLE	X			FALTA DEMARCACIÓN
	PARQUE INFANTIL	X			MANT. GENERAL
BARRIO EL GARCÍA	CANCHA MÚLTIPLE	X			MANT. GENERAL
	PARQUE INFANTIL			X	RECONSTRUCCIÓN
BARRIO VILLAS DE SANTA ANA	CANCHA MÚLTIPLE	X			MANT. GENERAL
	CANCHA DE FUTBOL	X			MANT. GENERAL
	PARQUE INFANTIL	X			PINTURA Y ARREGLO
BARRIO LA ESPERANZA	PARQUE INFANTIL				CONSTRUIR
BARRIO EL MIRADOR	CANCHA MÚLTIPLE	X			FALTA DEMARCACIÓN
	CANCHA DE FUTBOL	X			MANT. GENERAL
	PARQUE INFANTIL	X			PINTURA Y ARREGLO
BARRIO PARQUES DEL MUÑA	COLISEO MUNICIPAL	X			
	CANCHA MÚLTIPLE				PROC. CUBIERTA
	PARQUE INFANTIL 2	X			PINTURA Y ARREGLO
BARRIO SANTA TERESA	CANCHA MÚLTIPLE	X			MANT. GENERAL
	PARQUE INFANTIL			X	RECONSTRUCCIÓN
BARRIO BALCONES DE SAN JOSÉ					
CLUB LOS SAUCES	KIOSCOS 4	X			MANT. GENERAL
	CANCHA MÚLTIPLE	X			MANT. GENERAL
	GOLFITO	X			MANT. GENERAL
	CANCHA DE TENIS 2	X			MANT. GENERAL

Anexo B. Registro fotográfico de escenarios deportivos y recreativos

No se tomarán en cuenta registros fotográficos de los escenarios que presentan alguna similitud en cuanto a su estructura y su tipología.



Cancha Múltiple (Sintética)



Cancha Múltiple



Bioparque



Parque Infantil (Reparado)



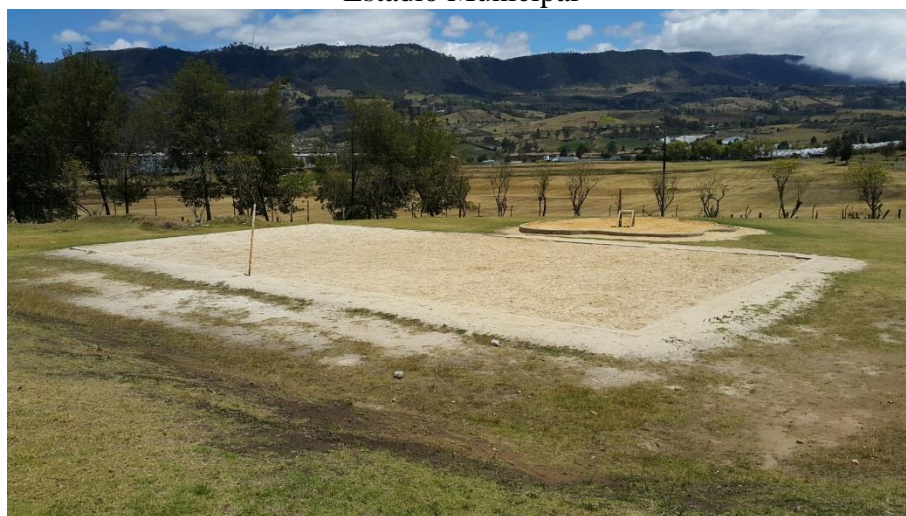
Parque Infantil (Sin mantenimiento)



Campo de Fútbol



Estadio Municipal



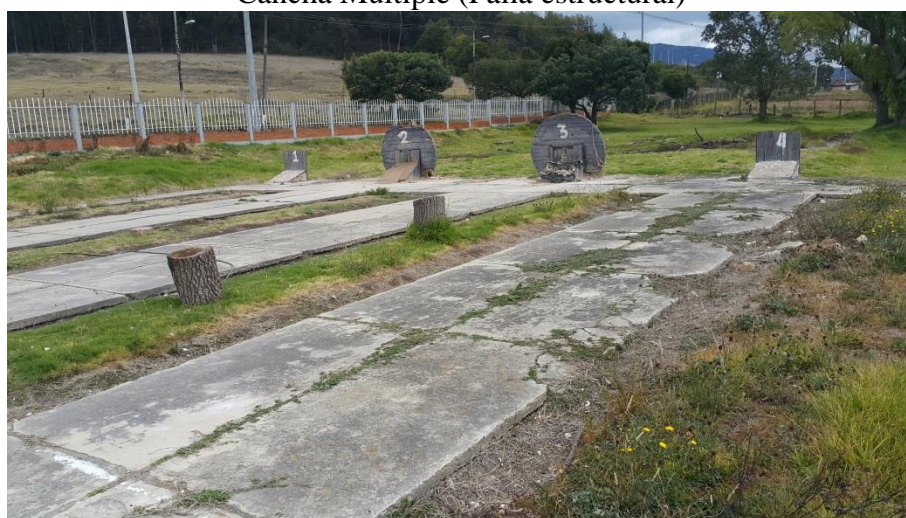
Campo de Voleiplaya



Coliseo Municipal



Cancha Múltiple (Falla estructural)



Campo de Tejo



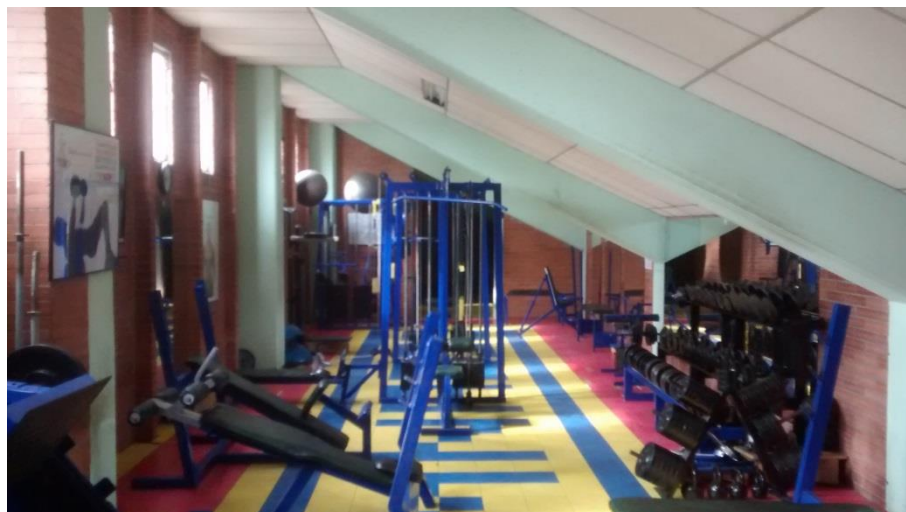
Kiosco



Golfito



Campo de Tenis



Gimnasio Municipal

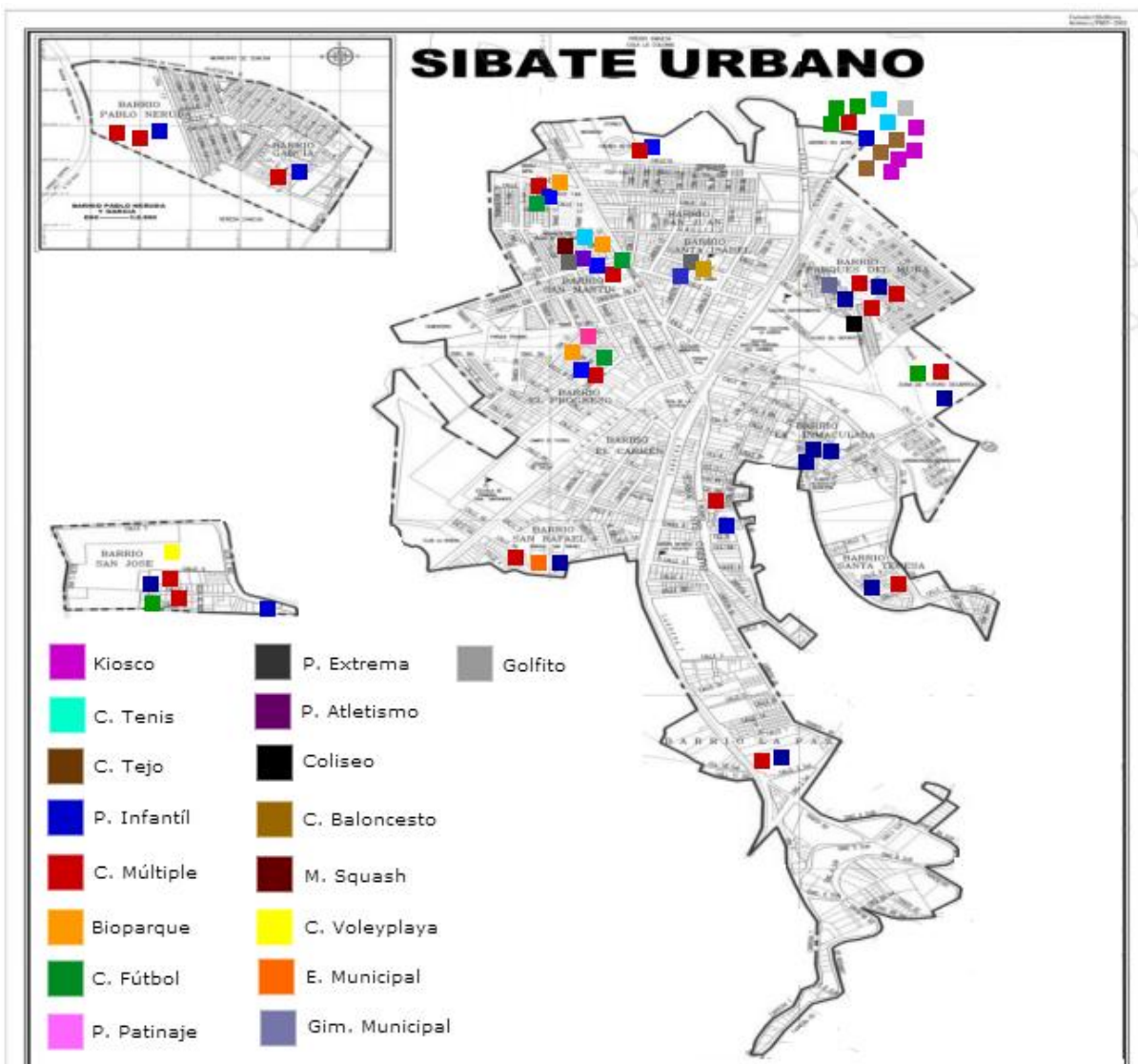


Pista Extrema



Pista Extrema (Adaptada)

Anexo C. Cartografía de distribución de los escenarios deportivos y recreativos en el municipio de Sibaté



Anexo D. Criterios fundamentales para la valoración del estado de los escenarios deportivos y recreativos (Check List)

VALORACIÓN DE ESCENARIOS BARRIO SAN RAFAEL			
<i>Cancha Múltiple</i>	<i>Características</i>	<i>Composición</i>	<i>Valoración sobre 100%</i>
	Superficie	Sintética o madera	100,00%
	Demarcación	Laterales, áreas, central	100,00%
	Iluminación	Uniforme	100,00%
	Equipamiento	Cancha, Red, Tablero, aro	90,00%
	Graderías	Existencia y estado	100,00%
	Cerramiento	Existencia y estado	80,00%
		<i>Total</i>	<i>95,00%</i>
<i>Parque Infantil</i>	<i>Características</i>	<i>Composición</i>	<i>Valoración sobre 100%</i>
	Accesos	Lejos del tráfico	100,00%
	Equipamiento	Culombios, balancines etc.	70,00%
	Señalización	Normas	0,00%
	Superficie	Césped, arena, baldosas	70,00%
	Cerramiento	Existencia y estado	N/A
		<i>Total</i>	<i>60,00%</i>
<i>Estadio municipal</i>	<i>Características</i>	<i>Composición</i>	<i>Valoración sobre 100%</i>
	Superficie	Césped, sintético	60,00%
	Demarcación	Laterales, áreas, centro, esquinas	40,00%
	Iluminación	Uniforme	90,00%
	Equipamientos	Arcos, redes, banderines, postes	50,00%
	Servicios	Parqueadero, camerinos, sanitarios	80,00%
	Gradas	Existencia y estado	100,00%
	Cerramiento	Existencia y estado	100,00%
		<i>Total</i>	<i>74,29%</i>

Anexo E. Transcripción de las entrevistas de campo

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA #1

<p><i>Entrevistan:</i></p> <p><i>Juan Salvador Lozano Torres:</i></p> <p>JS</p> <p><i>Jonathan Herrera Clavijo: JH</i></p> <p><i>Grupo Investigador</i></p>	<p><i>Entrevistados:</i></p> <p><i>Juan David Prieto: JP</i></p> <p><i>Marcela Marín: MM</i></p> <p><i>Administradores escenarios deportivos</i></p> <p>Sibaté</p>
---	--

Sibaté 11 de noviembre de 2015, 3:22 pm

JH: Bueno estamos aquí en el instituto municipal de recreación y deporte del municipio de Sibaté, frente a nosotros las personas a las que les vamos a realizar la entrevista académica de nuestro ejercicio de investigación. Primero presentando a Juan David Prieto Díaz, él es el coordinador del centro de educación física y a la señora Marcela Marín que es la secretaria de comisión de fútbol y pues la persona encargada de los escenarios deportivos acá dentro del municipio. Entonces vamos iniciar nosotros pues con esta entrevista, nosotros les solicitamos a ustedes previamente esta cita para que nos pudieran colaborar con este ejercicio académico y pues vamos a realizarles a ustedes unas cuantas preguntas de acuerdo a tratar de recolectar información de acuerdo a la gestión que ustedes tienen con las instalaciones deportivas dentro del municipio.

JS: Pues en relación y agradeciéndoles la participación de ustedes en nuestro proyecto de investigación y con las muy buenas tardes ante todo y agradeciéndoles su apoyo a nuestro proyecto, la primera pregunta en este orden sería si como tal ¿El instituto cuenta con un plan para la gestión de las instalaciones deportivas particular?

JP: Pues inicialmente dentro de la administración cuando inicia genera un proyecto para, uno para mirar que polideportivos o que escenarios cuenta y con qué polideportivos quiere finalizar al terminar la administración o el periodo.

JS: Digamos que ese sería digamos la dirección de los escenarios como tal es saber que ahí y que quieren tener para el final de la administración.

JP: Exactamente la proyección.

JS: Ok perfecto. ¿Existen políticas o estrategias que estén destinadas al manejo de las instalaciones por parte del instituto?

JP: Políticas como...

JS: Por ejemplo políticas de uso, políticas de mantenimiento todo ese tipo.

JP: Sí, en esta administración se instalaron varias vallas publicitarias en cuanto a reglamentación en cuanto a su uso en cuanto a su mantenimiento y pues a nivel general ya hay un presupuesto que se dispone para el mantenimiento arreglo y demás de todos los escenarios.

JS: Ok, generalmente los programas deportivos que ofrece el instituto están basados en algunas necesidades que tienen los usuarios en este caso la población de un municipio específico, ¿El instituto cuenta con algún tipo de diagnóstico de esas necesidades para diseñar los programas?

JP: Claro, pues en cada administración se hace un empalme y se va mirando que hubo y en que se avanzó y que hay que fortalecer en cada población. Aquí manejamos lo que es escuelas de formación deportiva entonces hay que mirar que necesidades tienen esas escuelas, mirar la parte del apoyo en las instituciones educativas entonces se hace un análisis y un diagnóstico para conocer que hay en cuanto al apoyo en cada sector y como se debe aplicar el plan.

JS: Pues, digamos que en este mismo orden de ideas, cuando uno desarrolla una serie de programas deportivos y cuenta con unas instalaciones, adicional a eso necesita cierta implementación deportiva ciertos elementos para poder desarrollar esos programas y completar además la función de esas instalaciones deportivas, ¿Cómo se encuentra el instituto en materia de esa implementación?

JP: Bueno pues, como lo dije anteriormente la administración al inicio va proyectándose en cada punto uno de ellos es la escuela de formación, tendremos 22 escuelas de formación de diferentes disciplinas deportivas, entonces hay que mirar cual es el material básico elemental para el inicio de estas escuelas y ya con un tiempo se va mirando la profundización de cada escuela si tiene algo más competitivo o se queda en formativo, entonces de acuerdo a eso establecemos el tipo de material que se va a utilizar en el periodo.

JS: Podríamos hablar en materia de porcentaje podríamos hablar de cómo esta esa implementación respecto a los programas.

JP: Bueno pues sí, en cuanto a eso siempre... me repites la última.

JS: En materia de porcentaje, es decir por ejemplo del 100% de implementación que ustedes necesitan hubo algunos faltantes o lo que había fue suficiente.

JP: Ya, no siempre siempre los recursos van a estar limitados y siempre van a haber escuelas que van a recibir lo básico hasta un 90 o 95% es muy difícil tratar de cumplir el 100% en cuanto a este tema.

JS: Hace un momento estábamos hablando de las políticas y las estrategias que ustedes manejaban en cuanto a las instalaciones deportivas, ¿podríamos hablar de que ustedes han desarrollado han revisado lo que había y se ha actualizado esas políticas para mejorar?

JP: Si un ejemplo claro es acá el gimnasio, el gimnasio pues desde su creación digamolo no se había hecho modificación o modernización de la maquinaria entonces un ejemplo claro es el gimnasio en el cual a principio de año 2015 se hizo una inversión aproximada de 20 millones en

cuanto a la maquinaria que de pronto ustedes ahorita en imágenes pueden ver y en nuevas alternativas de entrenamiento.

JS: Ok, hace un momento hablábamos que ustedes son las personas encargadas de las instalaciones y como tal de la infraestructura deportiva que tiene a su cargo el instituto, sin embargo eso esta enfocado a los clientes a las personas que hacen uso de eso y demás, prácticamente estaríamos hablando de la comunidad. ¿Ustedes interactúan de alguna manera con la comunidad?

JP: Interactuar de que manera.

JS: Es decir, ustedes realizan actividades de manera simultánea con la comunidad hacen que ellos participen en torno a las decisiones que toman.

JP: Como se hablo anteriormente en cuanto a las necesidades de los usuarios ellos nos manifiestan que tipo de actividades quieren durante el año que les hace falta para complementar esa parte de actividad física entonces con base a eso nosotros creamos nuestro plan o cronograma de actividades anual en el cual pues tenemos en cuenta muchas observaciones, hemos denominado festiparques cuando vamos a un barrio y llevamos los aeróbicos la rumba aeróbica algunos juegos recreodeportivos y algunos juegos autóctonos algunos estivales campeonatos maratones entonces con lo que iniciemos desde el primer día de la administración armamos todo el cronograma de actividades.

JS: Ok perfecto, nosotros durante nuestro proceso de investigación acá en el municipio de Sibaté hemos encontrado que hay una cantidad importante de escenarios de canchas y demás, para que uno no llegue a pensar que hay mucha cantidad de escenarios sin que se esté haciendo de ellos por decirlo de alguna manera, ustedes están desarrollando algún tipo de estrategia que fortalezca el uso de los escenarios que tienen.

JP: Gracias a Dios el municipio de Sibaté cuenta con gran variedad de polideportivos o escenarios deportivos en el cual en el análisis que hacemos siempre está en su uso ya sea por escuelas de formación ya sea por campeonatos organizados por personas privadas ya sea porque la misma comunidad hace sus competencias o la misma familia sale a hacer el uso del escenario, entonces lo que siempre queremos hacer es algún festival o alguna competencia para las diferentes generaciones digamolo así, y ya esa es como la estrategia que hemos utilizado para que utilicen de buena manera el escenario deportivo.

JS: Generalmente cuando alguien asume la dirección de un instituto de una organización como tal quiere dejar una huella, en ese sentido la dirección actual de este periodo político llámemelo así, ¿ha cambiado algo ha hecho algo nuevo en relación a las administraciones anteriores?

JP: Si claro, a nivel deportivo esta administración se destaco por la construcción de 2 escenarios la reestructuración de 8 canchas polideportivas que actualmente están sintéticas están cubierta, y son escenarios que no todos los municipios los tienen y que son de manera gratuita y

entonces son huellas que ha dejado esta administración en cabeza del alcalde arquitecto Ramiro Orlando Ramírez Prieto y pues del director ejecutivo el licenciado John Freddy Gavilán pues si básicamente se ha hecho una muy buena labor a nivel deportivo.

JS: Uno pensaría que la persona que define la hoja de ruta a seguir es el director del instituto, sin embargo pues las personas que están en el grupo profesional de ese director de alguna manera tienen mucho que ver con lo que él va a planear. En ese sentido ¿Ustedes han intervenido personalmente para realizar mejoras al sistema que el directo ha planeado?

JP: Si claro, en cuanto a todo grupo de trabajo hay siempre un líder y siempre pues se ha rodeado del profesionalismo que tiene aquí en su institución pues aprovechando que aquí esta nuestra secretaria de la comisión en la cual maneja o lidera el programa de lo que es el futbol asociado y en el cual ella nos aporta hacia el director en cuanto a cómo mejorar un torneo uso de las canchas, nos colabora con el tema de la logística diaria y fin de semana para que los eventos tengan un tiempo acorde y no se vayan a cruzar tanto el coordinar de las escuelas de formación que es licenciado Nicolás el ayuda con el tema de los horarios de escuelas de formación asesoramiento entonces creo que el director está rodeado de un grupo de trabajo y que así debe ser siempre para todas las entidades públicas.

JS: Hace un momento previo a la entrevista, estábamos conversando en lo que son las actividades que realizan ustedes como responsables de las instalaciones deportivas y estábamos consultándoles de igual modo si estaban definidas esas actividades y hacíamos referencia a lo que ustedes tienen que hacer particularmente para que esas instalaciones estén funcionando en optimas condiciones.

JP: Si es como globalizando todo siempre el instituto debe estar haciendo un seguimiento a todos los escenarios y de acuerdo a eso también aprovechamos ese escenario para programar actividades hemos durante esta vigencia hemos utilizado los escenarios deportivos para las mismas competencias para eventos ya culturales también veladas culturales en la cual incluimos lo que es la familia el deportista la comunidad en general y entonces estos escenarios con la planeación de todo el grupo de trabajo del instituto se generan esas actividades.

JS: Si tuviéramos que hablar de la forma correcta de hacer las actividades de desarrollar los programas y demás es decir hablar de lo que es la calidad de lo que ustedes manejan. ¿Cómo dirían ustedes que están promoviendo que lo que se hace se hace con calidad?

JP: Pues uno muchas cosas son de manera ya subjetiva o como la gente dentro del ambiente deportivo le gusten, de esta manera nosotros que hacemos, uno desarrollar la parte logística desde la invitación hasta finalizar el evento tenga todo un orden un curso y observamos también el gusto, o el evento como tal el fin de cada evento y definimos si lo queremos algo muy deportivo algo ya como una velada cultural entonces vamos a mirar que combinemos la parte deportiva con la parte ya recreativa, entonces todas estas evaluaciones las hacemos en unas reuniones administrativas que hacemos todos los lunes o si fuese festivo el día martes si, en la

cual nos concentramos el grupo de trabajo y aportamos las ideas para que lo que hemos escuchado quizás en la calle que muchas veces eso es lo que nos aporta también los comentarios o lo que de pronto otros municipios o otras ciudades han desarrollado que nos aporten también al crecimiento de estas actividades.

JS: Podríamos hablar que esas actividades que usted me cuenta que han estado visualizando en otros lugares y que han querido implementar podrían hacer parte del cambio que ha tenido la organización es decir la dirección de este periodo respecto a las anteriores.

JP: Si claro, algo importante año tras año es que hay incursión de nuevas tendencias deportivas de entrenamiento de actividad física, entonces gracias a Dios pues ahorita la tecnología nos ayuda mucho con el tema de actualización la mismas capacitaciones o que realizamos o que realiza indeportes o otras entidades privadas o inclusive universidades nos ayudan a que todas esas nuevas tendencias las podamos consolidar y poder desarrollar esas actividades.

JS: Uno de los factores que influye más para el buen desenvolvimiento de una gestión es el apoyo que tiene con entidades que son del mismo grupo económico por decirlo de alguna manera y de las cuales hace uso la institución para mejorar, en ese sentido ¿Ustedes cuentan con alianzas externas con otros organismos que potencien la labor del instituto?

JP: Como Instituto municipal somos un eje descentralizado si, igual recibimos recursos de la alcaldía municipal y aparte de esto se hacen gestiones a nivel de indeportes Cundinamarca y Coldeportes nacional para recibir recursos para diferentes programas o proyectos varios de ellos lo de las canchas sintéticas lo de la pista de tiro deportivo bueno infinidades de actividades que hacemos a través de esas entidades de pronto se hace gestión con algunas privadas como servicios públicos de acá del municipio y una que otra empresa que de pronto nos ayude de vez en cuando.

JS: Hace un momento usted nos mencionaba el cambio que han tenido algunas canchas al pasar a ser canchas sintéticas ahora, de hecho sumerme nos cuenta que hay un gran número de esas canchas ahora al servicio de la comunidad, en este sentido podíamos hablar que el instituto ha hecho uso de la tecnología para la gestión y el mantenimiento de las instalaciones deportivas.

JP: Pues sí, más que la tecnología de los recursos uno de los recursos que destinan para ese propósito y dos en cuando al mantenimiento y demás hay un rubro que maneja la secretaria de infraestructura la cual pues en el momento que veamos alguna necesidad informamos allá y allá pues se encargan de hacer el respectivo control y seguimiento de la contratación para ese propósito.

JS: Ahora bien que sumerme nos habla del mantenimiento de las instalaciones y del apoyo que tiene con la otra secretaria, ¿existe un plan de mantenimiento de esas instalaciones? O como determinan ustedes el momento y el lugar para hacer las adecuaciones necesarias.

JP: Pues, Como les venía diciendo el uso de las canchas son tanto de escuelas de formación tanto de la comunidad en general como el mismo instituto cuando realizamos

actividades institucionales hacemos una análisis uno de cómo está la estructura de manera observacional no sé si la palabra sea correcta pero entonces esa es una forma, dos cuando los usuarios vienen y nos informan oiga la cancha sintética está dañando un tubo una malla entonces vamos observamos y notificamos a la secretaria de infraestructura.

JS: Cuando nosotros estamos conversando con ustedes acerca del mantenimiento obviamente tenemos que tener en cuenta algunas pues condiciones que tienen esos escenarios para estar en un estado optimo, dependiendo de ese estado o no se hará uso por parte de la comunidad de las personas que quieran realizar su práctica deportiva. ¿Podríamos hablar de algunas condiciones mínimas de funcionamiento de esos escenarios?

MM: Si siempre se ha tomado cuando hay torneos o las escuelas de formación tiene sus entrenamientos los días que llueve no se utilizan las canchas, porque siempre se van a mojar entonces se daña el césped y van a tener consecuencias para la siguiente fecha.

JS: En relación a eso nosotros tenemos entendido que las nuevas canchas sintéticas del municipio se construyeron en esta vigencia entonces pues quisiéramos saber si de alguna manera el instituto interviene en el proceso de diseño y construcción de los escenarios del municipio.

JP: Como tal el instituto no, es directamente de parte de la secretaria de infraestructura y de planeación en la cual ellos hacen el estudio previo hacen todo el programa el proyecto y ellos lo que a veces nos solicitan es una asesoría a nivel deportiva quizás las medidas de la cancha bueno si sobre todo eso medidas de la cancha ya en cuanto lo de estructura ya es lo de planeación e infraestructura.

JS: En un principio hablábamos de lo importante que son los usuarios que es la comunidad para el instituto y pues obviamente también la comunidad dentro de los mismos miembros directivos de la institución. ¿Existe algún sistema de información que permita saber la realidad de funcionamiento del instituto y de las condiciones de las instalaciones?

JP: Pues uno de estas mediciones y demás muchas veces se hace a nivel semestral con informes que se presentan desde las coordinaciones al director del instituto, dos se hacen cuando es anualmente pues ya se hace lo que es la rendición de cuentas donde se informa el escenarios como se recibió en qué estado esta y cuál es la proyección con este escenario y nada básicamente es eso realmente es eso.

JS: Finalmente para concluir y agradeciéndoles por su gentileza con nuestro trabajo de investigación, uno entiende que es muy importante la participación de la comunidad y más cuando se habla de instituciones públicas, en este caso podemos hablar de una política de atención al usuario o de canales que tenga el usuario para comunicarse con el instituto?

JP: Aprovechando las redes sociales digamos como el facebook, tenemos una red social que es del instituto de deportes donde informamos a la comunidad los eventos a realizar lo que ocurre en los eventos los logros deportivos las capacitaciones bueno infinidad de actividades que como instituto realicemos o que apoyemos la comunidad siempre se va enterar uno por ese medio,

dos ellos vienen aquí muchas veces y manifiestan si les gusta o si hay alguna inconformidad en cuanto a ese evento, entonces esos son como los medios de comunicación.

JS: Pues de esta manera damos por terminada nuestra entrevista con las personas encargadas de escenarios deportivos en el municipio de Sibaté nuevamente agradeciéndoles su participación su gentileza, y pues esperamos que para una próxima oportunidad tengan la misma disposición. Muy amables.

JH: Muchas gracias por su tiempo.

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA # 2

Entrevistan:

Jonathan Herrera Clavijo: JH

Grupo Investigador

Entrevistados:

Carlos Alberto Giraldo Escobar: CG

Director ejecutivo IMDERS

Sibaté, 20 de enero de 2015, 4:19 p.m.

JH: Bueno, señor director, yo quería preguntarle a usted - ¿cómo recibieron ustedes la totalidad de escenarios del municipio cuando ustedes realizaron el empalme con la administración anterior? - ¿en qué estado les entregaron todos los escenarios deportivos y recreodeportivos del municipio?

CG: Pues bueno, ahí hay que analizarlo como por partes, lo primero es que hay unos escenarios que relativamente son nuevos, que son las cubiertas y que tienen pisos sintéticos que están, yo creo que las entregaron hace aproximadamente un año, un poco menos, pues que desde luego todavía están en muy buen estado, que hay que hacerles un mantenimiento preventivo pero que realmente es muy leve y que todavía corre por parte de la firma que construyó esos escenarios.

Entonces lo que nos corresponde a nosotros es hacer la vigilancia de lo que está sucediendo, hacer un reporte, y solicitar a través de la secretaría de infraestructura del municipio, que las personas que hicieron el trabajo, la firma que hizo el trabajo, realice esos procesos que más que otra cosa son preventivos, hay algunas cosas correctivas pero realmente son menores.

Hay otros escenarios que son de administración del municipio, y que corresponden básicamente: al coliseo principal, al escenario del Santa Isabel, los parques de Frailejones, Los Sauces, y...se me escapa...las canchas de fútbol del San Martín, el estadio, el del barrio El Progreso; que si son de administración directa, que están en predios del municipio y que lo que se hace en el proceso de empalme es simplemente verificar en el estado en que se encuentran, entendiendo desde luego que, por ejemplo, para los escenarios que son en gramillas, pues estamos atravesando por una época de verano bastante fuerte, bastante complicada y que en el

registro fotográfico que pudimos tomar pues se ven un poquito maltratadas por este mismo defecto, y además que al final de la temporada pues desde luego que después de un trabajo de todo el año en donde se utilizaron para los distintos torneos a nivel local, departamental, regional; además del trabajo normal de las escuelas de formación, de los clubes deportivos; pues ya tienen el deterioro normal que arrastran después del trabajo de todo el año. Entonces lo que estamos ahorita procediendo es a hacer la evaluación para poder establecer un presupuesto de cuánto podría ser el costo de la reparación y del mantenimiento de esos escenarios.

Hay otros escenarios que, por ejemplo, para el caso de disciplinas como baloncesto, como voleibol, lucha, patinaje, están en relativamente buen estado, el del Santa Isabel, si nos toca hacer unos trabajos importantes en el tema de la cubierta, pero ya estamos en la evaluación de ese hecho, y ya el tema de limpieza y demás, pues vamos a tener que aguantar un poquito el tema de lavados, pues porque ahorita hay una restricción por parte de la alcaldía para la utilización del lavado de fachadas, escenarios, calles, vehículos en vía pública, etc. Entonces que nos impide un poco como hacerles ahorita el tema del lavado, limpieza y demás, pero que tan pronto mejoren las condiciones climáticas, pues desde luego que el instituto va a hacer un plan muy rápido para el mejoramiento de estos escenarios. Y hay otros en que simplemente ya son de las Juntas de Acción Comunal en donde tendremos una injerencia respecto al otorgamiento de avales, pero que no tenemos nada que ver con el mantenimiento de los escenarios, y en ese orden de ideas, simplemente lo que estamos haciendo, es la vigilancia de los torneos, pero no tenemos nada que ver con el tema del mantenimiento o cuidado de los escenarios. Entonces, digamos que eso son los grupos o los temas gruesos en cuanto a escenarios que tenemos en el municipio de Sibaté.

JH: Hay un escenario en particular y es la nueva cancha múltiple que se estrenó en el Neruda, pero que por fallas en la estructura no se pudo entregar, es lo que tengo entendido, por esas mismas fallas. ¿Qué ha pensado hacer la administración actual con respecto a ese escenario? ¿Cómo van a gestionar ese escenario de aquí en adelante?

CG: Bueno, esta es una construcción que tiene toda la vigilancia en el avance con respecto al contratista por parte de la secretaría de infraestructura del municipio, y lo que nos corresponde es la administración del escenario, después, cuando nos hagan la entrega oficial para efectos de la programación allí de los eventos deportivos y culturales que se tienen presupuestados para desarrollar en ese importante barrio del municipio. Por ahora como usted lo indica, pues hay algunas cosas que no se han terminado de la obra, tenemos problemas con el tema de iluminación y con algunas adecuaciones sanitarias, entiendo, pero dentro de lo que yo conozco hasta ahora, pues sin ser ya digamos, el directamente responsable aun por el escenario, lo que me informan desde la secretaría de infraestructura, es que se están haciendo pues todo el seguimiento al contrato para que quien lo construyó, pues realmente lo termine de la mejor forma y lo entregue en las condiciones como fue contratada. Mientras esto no suceda, simplemente, pues

en el escenario no podremos hacer mayores actividades, pues es un escenario que la comunidad lo está esperando desde hace mucho tiempo, porque realmente vemos que allí hemos tenido unos problemas desde algunos años en cuanto a la consecución de escenarios deportivos, porque si hay una gran afición para los temas deportivos y culturales, pero desafortunadamente no hemos contado con los espacios. Este va a ser una gran solución, ya estamos mirando cómo hacemos una programación, para dividir los dos escenarios que hay allí, porque, el actual escenario en donde se desarrolla todo, que es la cancha cubierta anterior, pues es directamente administrada por la Junta de Acción Comunal y en eso, pues la verdad no tenemos mucha injerencia ni tenemos como ejercer un control privilegiado para el desarrollo de nuestras actividades.

En la nueva construcción, en el nuevo escenario, pues ahí si tendríamos una mayor incidencia y sería de nuestro resorte ya en la programación de todos los eventos que tengan que ver con escuelas deportivas, con, tenemos allá un grupo importante, por ejemplo, en aeróbicos, nos están pidiendo escenarios para el desarrollo de las actividades de baloncesto, voleibol, entonces ya nos toca entrar allá con nuestros instructores a desarrollar un cronograma, y desde luego que darle la mejor utilización en coordinación con la dirección de cultura que también tiene para el escenario presupuestado el desarrollo de unas actividades bastante importantes.

JH: Bueno, señor director, una pregunta un poquito más puntual, un poquito más ya, digámoslo, persona, es - su opinión respecto a la gestión de los escenarios de la administración anterior, que usted actualmente recibió.

CG: Pues, nosotros legalmente estamos precisamente en los días que por norma tenemos para establecer los informes que la administración anterior dejó. Estamos en la evaluación de las actas que hasta ahora nos han entregado y las que hemos firmado, y posteriormente, tenemos unos días que van hasta el 25, si no estoy mal, de este mes, en donde ellos hacen entrega definitiva de las actas, no se ha producido todavía el acta general de empalme de toda la administración, y posteriormente, nosotros tendremos a la entrega definitiva del acta de empalme, tendremos 30 días para hacer todas las observaciones que tengamos, no solamente sobre la parte documental, sino ya sobre el tema puntual de los escenarios y demás, entonces digamos que estamos todavía como en ese trámite intermedio en donde estamos recibiendo y analizando toda la documentación que nos han dejado dentro del empalme.

JH: Bueno señor director, muchísimas gracias por su tiempo.

CG: Con el mayor gusto.

JH: Simplemente eran unas preguntas para determinar cómo usted recibe ésta nueva administración, y pues esperamos nuevamente encontrarnos en el término del tiempo para poder aportar más al instituto, y que el instituto nos aporte más a nosotros profesionalmente. Muchísimas gracias señor director, muy amable por su tiempo.

CG: Con mucho gusto.