

EMPRENDIMIENTO PARA EL CAMBIO DE LOS ORGANISMOS DEL DEPORTE

ENTERPRENEURSHIP FOR CHANGE OF SPORTS ORGANISMS

Alvaro Carreño Carreño¹

Fecha de recepción: 17 de junio de 2021

Fecha aprobación: 28 de julio de 2021

RESUMEN

En el ámbito de las organizaciones deportivas ha habido transformaciones; sus actores tienen acceso a formación profesional, tecnología y conocimientos; los nuevos conceptos, normas, políticas públicas les exigen romper con el pasado, capacidad de sustentabilidad, buen gobierno, responsabilidad social, modernizar su gestión, solucionar problemas organizacionales, permanencia, crecimiento, eficiencia y productividad, en un contexto de logros tecnocientíficos, globalización, transculturación y crecimiento del tiempo libre socialmente disponible. Esto les obliga a adaptarse al momento, a actuar como agentes de cambio. Este trabajo contribuye a la conceptualización de este proceso, mostrándoles el cómo y cuándo del emprendimiento propuesto por los poderes públicos, las demandas de cambio y los posibles choques coyunturales; exponer los elementos que tienen para iniciar este salto de calidad, para una gestión sostenible, destacando la estrategia que expone el proyecto de reforma a la Ley 181 de 1995.

Palabras claves:

Cambio – Emprendimiento – Dirigente – Organismo

¹ Abogado – economista, especializado en la práctica profesional del derecho y la gestión deportiva, vinculado a la dirigencia deportiva, docente de planta e Integrante del grupo de investigación Olimpia 5.0 de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (UDFJC), en el programa de Administración Deportiva. acarrrenoc@udistrital.edu.co, alvarocarreñoc@hotmail.com

ABSTRAC

In the field of sports organizations, there have been transformations; its actors have access to vocational training, technology and knowledge; new concepts, norms, public policies require them to break with the past, capacity for sustainability, good governance, social responsibility, modernize their management, to solve organizational problems, permanence, growth, efficiency and productivity, in a context of Techno-scientific shocks, globalization, transculturation and growth of socially available free time. This requires them to adapt to the moment, to act as agents of change. This work contributes to the conceptualization of this process, showing them the how and when of the undertaking proposed by the public authorities, the demands for change and the possible situational shocks; expose the elements they have to start this leap in quality, for a sustainable management. Highlighting the strategy that exposes the reform project to Law 181 of 1995.

Keywords

Change – Entrepreneurship – Leader – Organization

Desde cuando se configuró la estructura del deporte nacional en el lejano 1938, se han dado provocadoras transformaciones en sus ámbitos interno y externo; sus actores tiene acceso a la formación profesional, a la tecnología y al conocimiento especializado; a sus organismos, normas, políticas públicas y las demandas sociales que les piden romper con el pasado, capacidad para la sostenibilidad, buen gobierno, responsabilidad social, lo que implica modernizar su gestión, para solucionar definitivamente sus problemas organizacionales, de permanencia, crecimiento, eficiencia y productividad. Todo en un contexto de sobresaltos tecnocientíficos, de globalización, de transculturación, preponderancia del deporte moderno y crecimiento del tiempo libre socialmente disponible. Estas circunstancias

provocadoras les exigen, a unos y otros, adecuarse al momento, a los primeros, obrar como agentes de cambio y, a los segundos asumir la evolución de su gestión.

Este trabajo es un aporte a la conceptualización del proceso de cambio cualitativo que deben asumir los actores del deporte y la recreación, mostrarles los fines perseguidos por las autoridades públicas, las demandas de cambio y de devenir inacabado expuesto a sobresaltos; señalar los elementos económicos, administrativos, legales y políticos con que cuentan para iniciar ese salto de calidad, para una gestión sustentable, eficiente y eficaz, resaltando la estrategia que expone el proyecto de reforma a la ley 181 de 1995, que se tramita en el Congreso de la República, siguiendo el método que se basa en el análisis de los hechos como estructuras susceptibles de evolucionar.

Las vetustas estructuras que se quieren cambiar

Afirma el Plan Decenal del Deporte 2009 - 2019 que los organismos del deporte asociado: “no cuentan con estrategias de financiación distintas al de los recursos del Estado [...]”, habla de “organismos deportivos de papel e improductivos, sin dirigentes formados para ello, sin deportistas, sin estructuras democráticas, sin presencia en los territorios y sin estrategias de gestión, financiación y sostenibilidad (p. 18)”. Estas estructuras, dada su naturaleza y su función social, cuentan con el apoyo económico del Estado para cumplir sus objetivos misionales, lo que ha desembocado en una cultura asistencialista, que ha dejado conforme a la dirigencia, por lo tanto, se han mostrado despreocupados por la consecución de recursos económicos y materiales por otros medios.

Ante esta perturbadora situación que permanece como un serio obstáculo para la evolución de esos organismos, le corresponde a los dirigentes y a los organismos interesados lograr la autosuficiencia, la autogestión productiva, dar el salto de lo empírico o improvisado a lo idóneo, el compromiso de cambiar su forma de pensar y actuar, de capacitarse en las ciencias administrativas, de transformar el

comportamiento organizacional de forma tal que comprometa a todos los asociados con la productividad, ello implica combinar factores deportivos con proyectos de producción de servicios o de productos deportivos, que cuenten con un plan de desarrollo deportivo y económico que les permita identificar sus metas, posibles apoyos, patrocinios, nuevos ingresos; para alcanzar estos propósitos deben motivar a los asociados para que actúen con decisión, que acepten la nueva función que se le quiere imprimir al organismo.

Esta estrategia se debe adoptar, porque circunstancias como la dificultad para comprometer voluntarios, la necesidad de fortalecer la capacidad del organismo para cumplir su misión, la urgencia de vincular líderes competentes y de dirigentes que vivan para y del deporte así lo exigen; y, porque el Estado se propone fortalecer la capacidad de gestión de los organismos del Sistema Nacional del Deporte, introduciendo en su proyecto de reforma a la Ley del Deporte una estrategia que permite erigir un nuevo tipo de organización, aprovechar de mejor manera sus fortalezas, asignarle otras responsabilidades a sus miembros: el emprendimiento, la innovación y la autogestión productiva, para tener organismo sustentables económica y administrativamente.

Le corresponde por lo tanto a la dirigencia, si trabaja profesionalmente, comprometerse con el perfeccionamiento continuo de sus funciones, pactar el comportamiento organizacional para lograr la participación y el cambio actitudinal de los asociados frente a los nuevos retos, adelantar los procesos de capacitación pertinentes, establecer las nuevas funciones en sus estatutos, los procedimientos, los reglamentos internos, los incentivos materiales e inmateriales que seduzcan al voluntariado; instaurar indicadores de gestión y los modos de ejercer el control y vigilancia de esta función económica; ese control se puede ejercer a través de un comité ético que asesore las inversiones, estimulando una actitud proactiva, en la que todo asociado desempeñe un rol activo; incitándolos para que actúen con compromiso, para que se identifiquen con los objetivos misionales del organismo, con las acciones

estratégicas que se establezcan, para que asuman con entusiasmo los programas y proyectos por realizar, que hagan su aporte pensando en el bien de los asociados, de la comunidad, del sector y de la región, que se comprometan con responsabilidad social y que valoren el cambio.

Pero, es indispensable considerar ese ejercicio económico dentro de parámetros éticos que no desfiguren los objetivos misionales y la naturaleza de servicio social de los organismos del deporte y la recreación, ni se desvíen a fines exclusivamente comerciales, sino que se logre la eficiencia en uno y otro campo, sirviendo a los asociados, a la comunidad y a su autorrealización con una gestión simultánea de las actividades deportivas y los proyectos productivos, sin que con ello se desvirtúe su compromiso con su deporte y el carácter no lucrativo de sus actividades, el fin es obtener recursos para lograr el crecimiento del organismo con una meridiana claridad de que lo segundo, lo económico, es el sostén necesario de lo primero, el deporte.

La estrategia del emprendimiento y la innovación para el cambio

El proyecto de nueva ley del deporte, introduce los elementos económicos necesarios para forjar la cultura productiva esperada, establece, por ejemplo que, con el Sector Industria, Comercio y Turismo se fomentará e incentivará el emprendimiento en el sector del deporte para la sostenibilidad económica a corto, mediano y largo plazo, que garantice la formación integral, orientación y desarrollo de emprendedores; el Ministerio del Deporte y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los departamentos, distritos y municipios fomentaran e incentivarán el emprendimiento, aplicarán las disposiciones de la Ley 2069 de 2020, que impulsa el emprendimiento, el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, y la ley 1834 de 2017, denominada Ley Naranja, que tiene como objetivo desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas, aquellas que generan valor en razón de los bienes y servicios que oferta, y que se fundamentan en la propiedad intelectual. Además,

sostiene que el Gobierno Nacional expedirá un Plan Estratégico de Fomento e Incentivación al Emprendimiento para este sector.

A su vez, el artículo 56 de esa ley 2069, autoriza al Ministerio del Deporte, a los entes deportivos departamentales, distritales y municipales para hacer uso de los recursos del Sistema Nacional del Deporte, con destino al apoyo, entre otros asuntos, a los emprendimientos de tipo industrial, comercial y de gestión de proyectos deportivos. Dice la norma que el Ministerio del Deporte dictará los lineamientos para otorgar la capital semilla de carácter concursable en los montos, cupos y condiciones, factor motivante, porque los fondos para comenzar un proyecto productivo son el mayor obstáculo que debe sortear el emprendedor.

El fin es fortalecer la práctica deportiva, identificar las oportunidades y métodos de emprendimiento, impulsar e incentivar esta causa y entregarles las herramientas necesarias para el éxito de esta estrategia a la dirigencia. Por consiguiente, se comprometen las autoridades públicas en patrocinar estos emprendimientos y ejercer inspección, vigilancia y control sobre quienes se constituyan como empresarios del deporte y la recreación.

Con esta decisión se está agregando al ejercicio habitual de los dirigentes, una función económica, ya que esta actividad constituye una parte esencial de toda empresa, se les ofrece una herramienta necesaria para que los organismos deportivos satisfagan sus necesidades de recursos económicos, materiales, técnicos, tecnológicos y de talento humano.

Esto es darle una nueva connotación al ejercicio directivo, incluir la cultura del emprendimiento productivo, que promueve una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de valor y de riqueza, que permite a quienes están al frente de las organizaciones hacer el ejercicio de identificar las oportunidades y elaborar un plan de negocios; cualificar sus atributos como dirigentes, prepararse para

enfrentar los retos que les imponen las circunstancias, porque los cambios que se requieren tienen como sustento la excelencia en su gestión, y esta se alcanza con su dedicación, conocimientos, experiencia, voluntad e incentivos materiales y espirituales.

Esta estrategia se inscribe, además, dentro de propósitos más ambiciosos del Estado, que tienen como fin ofrecer medios para que las personas puedan ser propietarias, independientes, y generen empleo; tal como están establecidos, en la Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento, norma que le fija, entre otras, la obligación a las autoridades públicas de “inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas” (art. 2, lit. f). También, la de promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústeres productivos reales y relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo; la de fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial (art. 2). Agrega la ley que, estas obligaciones aseguran la formación integral en valores, como el desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, desarrollo del gusto por la innovación, estímulo a la investigación, el aprendizaje permanente, y el apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

En atención a estos propósitos, se han elaborado políticas públicas para el sector solidario, que lo integran, entre otras clases de organizaciones, las cooperativas, protegidas por la autoridad pública, ya que la Constitución Política (art. 58) establece que el Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad, de forma que se ha construido un sector solidario y políticas de economía solidaria, dirigidas por el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria (Dansocial), que tienen como objetivo, según sus estatutos, “formular, orientar y desarrollar políticas para el fomento y

fortalecimiento de organizaciones solidarias, que conlleven a la consolidación de una cultura de derecho solidario, bajo el esquema de organizaciones socialmente competentes...”.

También, es conveniente que la dirigencia del deporte considere la corriente mundial que en Europa, Canadá, Estados Unidos y aún en Colombia, está promoviendo el concepto de empresa social, de inversión socialmente responsable, en la que entidades financieras que canalizan el ahorro y la inversión, además de considerar factores tradicionales para sus inversiones como la rentabilidad, el riesgo y la liquidez, las han orientado priorizando criterios de inversión ambientales, esto significa ningún crédito a empresa que afecte de alguna manera el medio ambiente, y si a las comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas; también a las empresas que se distingan por un buen gobierno o gobierno corporativo comprometido con la calidad de la gestión, con las medidas anticorrupción y la transparencia; y, con criterios de inversión social, que son las inversiones relacionadas con los derechos humanos, la solución de problemas sociales, los asuntos deportivos, etc.

Esta clase de compromisos ya los han adquirido en el país diferentes entidades financieras, que se han constituido en un grupo de trabajo, que el 24 de julio de 2020, emitió una Declaración a favor de la Inversión Responsable en Colombia, suscrita, entre otras entidades por ASOFONDOS, FASECOLDA, LA ASOCIACIÓN BANCARIA, LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FONDOS DE CAPITAL PRIVADO, en la que declaran su compromiso con la promoción de la inversión responsable en Colombia, reconocen la importancia de la integración de criterios de sostenibilidad y del establecimiento de prácticas de inversión responsable como un reflejo de las tendencias globales hacia una economía resiliente, baja en carbono, enmarcada en el respeto de los Derechos Humanos y alineada con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París.²

² Recuperado de <https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/CESA-firma-inversion-responsable.pdf>

Es importante tener en cuenta que con este proceso no se trata de dificultar la gestión de la dirigencia, que ya tiene bastantes responsabilidades, pues tiene que atender la forma de mover los recursos del deporte, a los deportistas, a los espectadores, sus eventos y participaciones; su organización y resolver problemas proponiendo acciones y generando progreso. Se trata de racionalizar sus funciones e incentivar su espíritu emprendedor, de redimensionar su potencial, sus referentes éticos y morales en su quehacer cotidiano, su compromiso social, de promover nuevas formas de gobernanza y gestión en los organismos del sector, de contribuir a la generación de cambios en la cultura (mentalidad de los actores), de plantear un cambio de usanzas adquiridas y que permanecen en estas entidades de manera notable y muy poco productivas, y que es necesario transformar para que así la gestión de la dirigencia pueda ser profesional, organizada, prospectiva, estratégica y de alta calidad.

Como se ha visto, la dirigencia deportiva, tiene a su alcance una estrategia vital para impulsar y hacer más competitivas las estructuras organizativas del sector, y que sus organismos sean más eficientes y eficaces. Se trata entonces, de que pongan en acción otras formas de gestión acordes con el desarrollo moderno de las organizaciones empresariales, de que establezcan un modelo deseable de comportamiento de los organismos del SND, de eregir organismos deportivos productivos, con estructuras modernas, un nuevo comportamiento organizacional y dirigentes que entiendan las categorías económicas y administrativas, de manera que introduzcan en su ejercicio cualidades que los sintonicen con la realidad de la sociedad de mercado, cambiante, productiva y con alto protagonismo de la iniciativa privada, que les permita pasar de ser entidades sin ánimo de lucro a tener utilidades para alcanzar la autosuficiencia económica y administrativa.

En este orden de ideas, se debe considerar, por un lado, la naturaleza, condiciones y funciones que afrontan los organismos deportivos; por el otro lado, los cambios culturales que se deben promover y los mecanismos para materializar esa nueva forma de gestionar los organismos del deporte; además, las

habilidades, competencias y roles que debe desempeñar el dirigente deportivo profesional; y, los posibles proyectos productivos.

La función pública y social de los organismos que se quieren modernizar

Los organismos deportivos han recibido por parte del Estado una función social: la de atender la promoción, fomento, coordinación y dirección de su deporte. Esta especie de delegación de funciones a grupos de la sociedad civil los hace partícipes en la solución de sus necesidades y problemas, con lo que se constituyen en las grandes reservas de capital social del sector, y en aliados indispensables del Estado en el propósito común de fomentar el deporte y la recreación. Este rol se facilita porque esos organismos tienen una estructura que les permite desarrollar procesos, que se pueden reorientar por medio de reglamentaciones internas y porque finalmente lo que se busca es robustecer su capacidad de gestión.

Estas entidades tienen fortalezas que le dan dinámica a su gestión, como es la participación solidaria, voluntaria y altruista de sus afiliados, promueven la conciencia social, la vinculación de un voluntariado cada vez más esquivo, instan a obrar desinteresadamente en la consecución de metas compartidas, todas persiguen un mismo objetivo: desarrollar un deporte, para lo cual sus afiliados aportan tiempo, conocimientos, esfuerzos y recursos formando así una asociación particular para afrontar colectivamente el reto de sacar adelante sus objetivos comunes; con la condición de que estos organismos deportivos que son organizaciones civiles, sin ánimo de lucro, son las propietarias de los haberes sociales, lo que quiere decir que lo que pertenece al organismo, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los afiliados, que por lo tanto, no es posible la apropiación de excedentes, como lo declara el art.633 del código civil.

Sin embargo, ellos aportan gestión, eventos, programas, competencias, formación de deportistas, de dirigentes, entrenadores, árbitros y jueces, son el sostenimiento de la estructura deportiva nacional, Estas

fortalezas son las que les permiten mantenerse en el contexto empresarial y son fundamentales para establecer el cambio del organismo, para que puedan regentar su deporte exitosamente, buscar ingresos para el auto sostenimiento que les permita superar sus limitaciones, como su persistente postración económica, la consecución de voluntarios comprometidos, el limitado número de su cuerpo administrativo, la falta de capacitación de sus dirigentes en ciencias administrativas, su naturaleza de corporación sin ánimo de lucro, y su estancamiento como empresas.

Emprendimiento, cambia la cultura de la gestión sectorial

El cambio que se propone es el de pasar de corporaciones sin ánimo de lucro a organismos con ánimo de utilidad; de dirigentes que viven para el deporte a dirigentes que además vivan del deporte. Adelantar este proceso de cambio corresponde a los dirigentes de los diferentes clubes, ligas y federaciones deportivas, con el indispensable auspicio de las autoridades públicas, porque ellos son los conductores del sector y deben ser los interesados en la implementación y éxito de esta estrategia.

Los dirigentes de las empresas deportivas deben considerar que, el cambio de por sí es una necesidad de toda organización, porque las vicisitudes, exigencias y oportunidades que enfrentan las organizaciones en un contexto dinámico que evoluciona requiere adecuarse a las nuevas condiciones, porque como sostiene Hitt, Black y Porter (2006): “Las organizaciones jamás permanecen inalterables porque el mundo a su alrededor nunca es igual [...] efectuar los cambios y manejar sus procesos han sido tareas esenciales para la vitalidad de todas las organizaciones [...] hacer cambios exitosos supone retos administrativos formidables” (pg.6).

En este caso, el cambio es reclamado por circunstancias como la propia dinámica social, que promueve nuevos estilos de vida, seres activos, vigorosos y saludables; por el crecimiento de la demanda de servicios de deporte y recreación, el auge del espectáculo deportivo, las aspiraciones de las políticas públicas y de los dirigentes del sector de fomentar la práctica deportiva y la recreación; los procesos de modernización de las organizaciones y de la administración; la necesidad de eficacia, efectividad y economía de las organizaciones. También, por la evolución de la competitividad de las empresas, el surgimiento de profesionales especializados en este campo del conocimiento, todo lo cual exige la acción cardinal de los actores privados del deporte y la recreación para generar resultados satisfactorios, mostrarse competentes, lograr la autosostenibilidad económica de sus diferentes organismos.

Sin ambages, a estas corporaciones toca incentivarlas para que introduzcan las prácticas empresariales en su quehacer cotidiano y que exploten comercialmente, frente a terceros, las actividades deportivas y recreativas que promueven, trascendiendo a sus atletas afiliados, ofreciendo los servicios de deporte y recreación y sus productos al amplio mercado que espera ofertas y posibilidad de acceder a una práctica deportiva, como ya lo hacen organismos deportivos de natación, tenis de campo, fútbol, gimnasia, patinaje, entre otros, quienes sin consideración a su naturaleza de asociación sin ánimo de lucro, ni la condición de voluntariado que tienen sus afiliados y dirigentes, simplemente, han encontrado la forma de obtener recursos, de lograr su independencia económica, aplican la administración profesional lo mismo que la planeación para su desarrollo, consiguen la participación real de los integrantes del grupo, en una relación democrática que consolida un estilo de gobernanza participativo, tener proyectos que promueven el desarrollo y no solo la subsistencia, y aplican otros medios estratégicos claves para lograr el desarrollo de estos organismos y la sostenibilidad financiera.

Es, en definitiva, plantearse la reorganización de los organismos deportivos en la sociedad cambiante, productiva, competitiva, de mercado, para que se dinamice el modelo del voluntariado pragmático para

darle una connotación profesional, como empresas con ánimo de lucro, que pueden y deben tener ingresos, pero que no reparten ganancias, en las que los dirigentes y gestores que orientan y promueven el sector tengan responsabilidad, que los asociados que participen en los procesos productivos puedan ser remunerados, ya sea con honorarios o mediante reconocimientos.

Entonces, lo que se requiere para que los organismos del deporte sean productivos, como lo son las empresas comerciales, es que se mantenga el respeto a los principios, valores y el espíritu de esta clase de organizaciones, que se ejerza un adecuado control para no permitir la desviación hacia intereses particulares de unos asociados y el abandono de los objetivos del organismo, y asumir la profesionalización y la industrialización de su deporte.

Como incluir el emprendimiento en la gestión de los organismos del deporte

Cuando se van a enfrentar cambios y las circunstancias imponen un salto cualitativo, como este que es auspiciado por la autoridad pública, es necesario establecer previamente la definición legal que tendrán, es conveniente ajustar los conceptos de club, liga y federación deportiva para avanzar en su transformación, legitimar sus nuevas funciones, darle mayor protagonismo a la sociedad civil. Consideramos que se les debe tener como empresas sociales basadas en la solidaridad, la equidad y la responsabilidad social, que en ejercicio de su autonomía busca ser sostenible para el crecimiento del organismo, mejorar los servicios a la comunidad y afianzar su compromiso con el deporte.

El siguiente paso es, corregir las limitaciones e impedimentos que tienen los ya vetustos organismos deportivos para lograr su modernización, como lo es la restricción a su autonomía, entendida esta como el nivel de independencia, de libertad o potestad de la que deben gozar para poder establecer su desarrollo, su estructura de gobierno, su normativa interna, decidir su quehacer en consideración a sus necesidades y los factores internos y externos que experimentan, para cumplir sus aspiraciones de

crecimiento que les dé capacidad de decisión y adelantar una gestión autónoma dentro de los términos establecidos por la ley; si, porque tenemos unas estructuras que crea la sociedad civil, de origen privado, que deberían poder obrar como mayores de edad, pero que sin embargo, se ven significativamente intermediados por el Estado que les establece el régimen de creación, su naturaleza, la forma de su dirección, de su administración, de su organización, las funciones de cada uno, los procesos que deben adelantar, la manera de elegir sus dignatarios, el tiempo para permanecer en los cargos, y las conductas reprochables, a lo que se suma el hecho de que es el proveedor de los recursos para subsistir, todo lo cual fortifica la injerencia de la autoridad pública, a lo que se suma que tiene la facultad de ejercer sobre ellos control, inspección y vigilancia, puede reconocerlos, sancionarlos o iniciar acciones contra sus dirigentes.

Un tercer paso, es establecer y socializar el nuevo rumbo, explicar claramente este proceso, de tal manera que sea constructivo y efectivo, para que no se genere caos, conflictos o un desastre en el sector o en las organizaciones, para lo cual es conveniente el seguimiento que sobre el proceso sigan los entes públicos, el Comité Olímpico las Federaciones deportivas, la asamblea del organismo, su comité ejecutivo y, aún, la academia puede colaborar en este proceso con sus programas específicos sobre administración deportiva, mediante convenios.

Por consiguiente, es importante convencer a los dirigentes de las empresa deportivas y recreativas que se trata de un cambio dirigido hacia el desarrollo, advertirles la forma de construir entidades productivas con recursos potenciales aprovechables, la necesidad de adquirir formación en sistemas administrativos modernos, el modo de desarrollar verdaderas empresas productivas, sólidas y duraderas, contando con sus recursos, con el valioso talento y la invaluable energía que aportan los asociados y, con las posibilidades que brinda la ley y las políticas públicas.

Se impone, entonces, que los actores del sector acepten este camino del emprendimiento, que den inicio a la apertura productiva, estimulen iniciativas emprendedoras que induzcan a los organismos deportivos

a plantearse proyectos lucrativos, es decir, que obren en consonancia con sus aspiraciones de autosuficiencia y con las pretensiones del Estado, de la ley e incluso de la carta magna, que establece en el artículo 333 que la actividad económica y la iniciativa privada son libres... que el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial, porque solo así alcanzarán una transformación radical esos organismos, su autosuficiencia económica, su desarrollo, y construir la cultura de la gestión fructífera y superar la del asistencialismo que los ha subyugado.

Es de esta manera como funciona el capitalismo y la sociedad de mercado en la que estamos inmersos. La gestión de cualquier empresa social, además de servicio, compromiso social y buena voluntad, demanda espíritu emprendedor, innovador y motivación suficiente, generalmente económica, para el logro de sus objetivos y como requisito para permanecer, fortalecerse, desarrollarse y crecer, por lo que es necesario saber administrar los costos fijos y los variables que inciden en su nivel de productividad y competitividad.

Porque es verdad que, el progreso exige la suficiente sustentación económica, contar con los recursos precisos para funcionar, y es de esperarse que con el respaldo económico suficiente se marquen los cambios cualitativos que requieren esos organismos. Si es así, sus planes y metas se podrán diseñar con base en la economía, el presupuesto, los estados contables, el análisis financiero y el estado de resultados lo cual garantizaría el ejercicio de una gestión profesional, y que se podrá atender adecuadamente las demandas de los asociados, del sector y del territorio.

Asimismo, se debe elaborar una especie de plan de negocios y una estrategia de mercadeo que explore las oportunidades, las tendencias en el sector, la posibilidad de ofertar nuevos y mejores productos o servicios, que identifique a la población objetivo, que adelante un análisis sobre el estado del organismo, de sus recursos, de su ambiente organizacional, de los posibles nuevos aportes de los asociados, del contexto en que se mueve y de los medios técnicos, económicos y humanos con que cuenta para iniciar

un proyecto, lo que se debe traducir en normas que capaciten, convenzan y premien a los asociados que actúen de acuerdo con los objetivos establecidos.

Debe quedar claro que se trata es de conectar la actividad deportiva y la económica para una mejor gestión de los organismos del deporte, de reorientar sus actividades, explotando económicamente las fortalezas del organismo: el conocimiento de su deporte, la marca institucional, la red de seguidores, las personalidades que la integran, sus vínculos, la autoridad que ostentan, todo lo cual se inicia elaborando un estudio detallado sobre qué objetivos se buscan, de qué medios disponen, cuál será el papel de los interesados y cómo se va a cambiar la actitud de sus dirigentes y el ambiente interno de sus organismos, cómo impulsar los propósitos comunes de los asociados y de qué manera motivarlos a participar efectiva y proactivamente para lograr la transformación de la organización.

Pactar el comportamiento organizacional para lograr el cambio actitudinal

Para que se materialicen los cambios que se han señalado, para que los organismos deportivos permanezcan, se consoliden, logren la autosuficiencia administrativa y económica, es conveniente recoger la experiencia que ha dejado cerca de ocho décadas de su existencia, revisar sus debilidades, sus falencias y desatinos, superar el estado calamitoso de raquitismo organizacional, funcional y económico que describe el diagnóstico del Plan Decenal del Deporte para adecuarlos a las exigencias del momento.

Porque, como sostiene Rodríguez (2006): “Una de las características de las organizaciones —acaso las que han permitido su éxito— es que pueden especificar enormemente los comportamientos que requieren de sus miembros. Dado que el sistema organizacional puede ser construido en forma deliberada para lograr ciertos fines” (p. 23).

De forma que el cambio cualitativo que se quiere debe ir acompañado de un nuevo comportamiento organizacional que implemente los procesos de modernización de la gestión, que aproveche el sello

favorable que tienen el deporte y la recreación, sus organismos y sus actores, que despiertan confianza, admiración y la estima de la comunidad.

Agrega el autor: “Todo cambio efectivo, es un cambio en las reglas y al mismo tiempo un cambio actitudinal [...] comienza con una apertura mental de quienes trabajan en el organismo [...] las organizaciones son organismos vivos a los que dan forma sus miembros con base en la experiencia [...] aprender de los cambios en el entorno para lograr la consolidación del organismo” (p. 231).

Decididamente, es utilizar las habilidades de los asociados al organismo deportivo, su estado de ánimo positivo, para mancomunadamente construir y consolidar una organización con funciones establecidas, que permanezca, crezca, sea eficaz y exitosa; que cuente con estructuras funcionales basadas en equipos de trabajo, en principios de compromiso y complementariedad en la que todos estén dispuestos a colaborar en los diferentes frentes, de manera que sientan que los logros son producto del esfuerzo de todos, que están aportando a propósitos comunes, aprendiendo y enriqueciendo su entidad, que así ganan capacidad para hacer, para ejecutar sus tareas, para mejorar y cumplir completamente sus objetivos misionales y ser efectivos.

El cambio organizacional es tema inherente a la administración y los autores analizan la influencia del entorno que lo presiona, a esa “[...] capacidad de los organismos de adaptarse a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, adecuando las estructuras y adoptando un nuevo comportamiento organizacional”, como expresa Zimmerman (2000).

Lo que se busca es establecer un buen nivel de funcionamiento, dinámico y participativo que permita activar las motivaciones altruistas que movieron a los asociados a organizarse, poner en ejercicio sus valores y su conciencia social, lo mismo que estimular sus actitudes y las aptitudes para trabajar en pro del objetivo común de los asociados y en aportar su acervo de conocimientos y experiencias, mantener

viva la identificación con el grupo, el espíritu de colaboración, la dinámica de participación, que se comparta y se trabaje con entusiasmo en grupo, comprometerlos con los proyectos de la organización, que se alcancen los objetivos, que el desempeño de cada uno muestre resultados y compromiso con el grupo.

El rol del dirigente en la introducción del emprendimiento

Son los dirigentes y el comité ejecutivo quienes tienen autoridad y poder discrecional para coordinar las diferentes funciones de la organización, el encargo de diseñar y dirigir una forma de administración para que la organización alcance con eficiencia las metas establecidas, por consiguiente, deben auspiciar un buen comportamiento organizacional, adelantar una metodología conducente a incentivar los imaginarios de los asociados, la manera de percibir su papel en el organismo y lograr su mayor compromiso.

Considerar la capacitación de los asociados en temas como el contexto del sector, en las políticas públicas y planes de desarrollo, el marco legal, los procedimientos establecidos, las teorías y estrategias administrativas y deportivas.

Como sostiene la escuela de las relaciones humanas: [...] los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos [...] las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores, factores como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, etc., pueden explicar comportamientos de las personas [...] la información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso de las personas.

Se trata, en definitiva, de profesionalizar la gestión del dirigente o, alternativamente, que se ponga al frente de los organismos un gerente remunerado, que atienda el emprendimiento, la autogestión productiva, y maneje los proyectos; una o más personas aptas que pueda ser sostenidas por el organismo.

Las oportunidades, emprendimientos posibles

La norma establece las políticas que se seguirán para el desarrollo de la política de emprendimiento, de manera que el Ministerio del Deporte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los departamentos, distritos y municipios, deben: 1) elaborar un marco de información que visibilice el estado del emprendimiento deportivo; 2) coordinar y fortalecer la gestión de los sectores público, privado y mixto; 3) animar las buenas prácticas y alianzas entre las diferentes industrias vinculadas con el deporte; 4) fortalecer las acciones y la asistencia técnica y tecnológica para robustecer la inversión en infraestructura; 5) promover las posibilidades de exportación; 6) suscitar las alianzas y las estrategias de integración en busca de oportunidades; 7) incentiva nuevos talentos ligados a la industria deportiva; 8) promocionar el acceso de las MiPymes al mercado de compras públicas; 9) asegurar el apoyo a la financiación, con el respaldo del Fondo Nacional de Garantías S.A.; 10) promocionar las franquicias; 11) realizar encuentros para el adelanto del emprendimiento; y, 12) adelantar la unificación de fuentes de emprendimiento y desarrollo empresarial.

Se ofrece de esta manera, un cúmulo de oportunidades que hacen posible materializar el emprendimiento y la innovación, circunstancia que los dirigentes del deporte y la recreación y sus organismos, en particular el Comité Olímpico Colombiano, el Comité Paralímpico, las federaciones deportivas deben observar, aprovechar, desarrollar y liderar.

Otro elemento persuasivo a considerar por los emprendedores, es la constitución de un patrimonio autónomo, que se puede lograr a través del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y la Unidad de Desarrollo Empresarial que se denomina **INNpulsa Colombia**, entidad que cuenta con recursos provenientes del Presupuesto General de la Nación, aportes de las sociedades y entidades de la rama ejecutiva nacional, de entidades territoriales o de particulares a través de convenios o transferencias, donaciones, de cooperación nacional o internacional; que tiene la

misión de ejecutar programas y recursos para el emprendimiento, promover el crecimiento, la formalización y el desarrollo empresarial de las MiPymes, de ejecutar los programas de las diferentes entidades de gobierno de emprendimiento; de diseñar iniciativas para el financiamiento de emprendimientos innovadores, esto es capital semilla y vehículos de inversión; de promover la constitución de sociedades gestoras de inversiones independientes, de capital público, privado o mixto; de diseñar mecanismos de financiación a los emprendedores; de promocionar los emprendimientos de economía sostenible; de desarrollar iniciativas que impulsen la mentalidad y la cultura emprendedora, y el estudio sobre emprendimiento e innovación empresarial.

Para iniciar un emprendimiento, los organismos del deporte y la recreación ya tienen los recursos técnicos, materiales y humanos, la experiencia y las motivaciones para ejecutar nuevas iniciativas, gozan de credibilidad y por lo tanto tienen la posibilidad de posicionar sus productos contando con el respaldo de las autoridades públicas y la ley. Se trata entonces, es de que evalúen las necesidades latentes en la comunidad para satisfacerlas, aprovechar el cúmulo de experiencias que posee y elaborar un plan de acción, ofrecer nuevos servicios o productos a los afiliados o a terceros, como: las escuelas deportivas, cursos, talleres, congresos, torneos, presentar ofertas a empresas, hacer presentaciones de sus figuras deportivas, diseñar emprendimientos deportivo con empresas afines, organizar eventos, el acto de lanzamiento, clausura y premiación, la formación de equipos, el diseño o adecuación de escenarios, las asesorías, adelantar programas de salud, de ecoturismo, de conservación del medio ambiente, campeonatos relámpago, la producción de recordatorios y distintivos, la fabricación de implementos deportivos, vestuario, uniformes, paseos ecológicos, el baile anual, organizar actividades sociales, bingos, rifas, bazares, concursos de pintura, fotografía, danza, porrismo, venta de uniformes de competencia de acuerdo con las normas del respectivo deporte, ofrecer la publicidad en los uniformes, en maletines, tulas, toallas, llaveros, esferos, escudos, cachuchas, camisetas de entrenamiento y de calle, chaquetas, bermudas, bufandas, petos, festones, telones, pasacalles, afiches, cuñas radiales, boletería, etc.

Estos proyectos o emprendimientos comienzan por:

- Hacer la descripción detallada del producto o servicio.
- Plantear qué se quiere hacer, por qué, para qué, dónde se puede hacer, cómo y cuándo, con qué, quiénes lo van a hacer y a quién va dirigido.
- Ver los objetivos y la justificación del proyecto.
- Tener en cuenta el marco institucional, legal, económico y social.
- Considerar el mercado, esto es evaluar la oferta y la demanda en la actividad o deporte de interés.
- Consultar bases de datos y documentos sobre el estado de su deporte, el perfil de sus practicantes, e identificar los deportes que le compiten potencialmente para establecer una población objetivo.
- Detectar los cambios de las percepciones, gustos y tendencias de esos consumidores, la aparición de nuevos productos y servicios.
- Considerar la demanda potencial, las edades, sexo y dedicación de los posibles demandantes del servicio.
- Establecer la meta de inscripciones al proyecto, el precio, los canales de promoción, los costos generales y las necesidades de financiación.
- Considerar las posibles contingencias y cómo darles solución.
- Definir las funciones y responsabilidades del gerente y del equipo encargado del proyecto, cómo se tomarán las decisiones, y cuándo serán las reuniones.
- Tener en cuenta el tamaño del proyecto, ya que puede ser local, regional, nacional o internacional; la categoría, el nivel y las etapas, y que todo sea coherente, viable y evaluable.

Estos proyectos deben ser de la misma naturaleza de los que habitualmente desarrolla el organismo, formar parte de sus objetivos, involucrar a los asociados, tener en cuenta que tienen la posibilidad de ofrecer diferentes servicios simultáneamente, o que una vez se ha terminado uno se inicie otro. Cada

proyecto es especial, por lo tanto, se debe establecer la metodología de trabajo, el equipo y los recursos destinados para su ejecución.

Conclusiones

Decididamente, este es el camino, abordar la cultura del emprendimiento económico generado por los propios afiliados, para ello ya se tiene la “empresa” constituida, formalizada y legalizada, con su nombre, marca y servicios; la autoridad para liderar un deporte, sus recursos, objetivos y funciones, de lo que se trata es de diversificarla, de que además de los objetivos sociales, desarrolle proyectos deportivos o recreativos que generen ingresos.

Así lo hace, entre otros organismos, el atletismo con su Media Maratón de Bogotá y otras carreras regionales, el ciclismo con sus clásicas, el fútbol profesional y el aficionado con sus torneos por categorías y por ramas, el baloncesto, el tenis y el béisbol que brindan espectáculos, tienen escuelas. Lo imprescindible es que el dirigente dedique tiempo y esfuerzo para que, sin salirse de su campo de acción ni de sus atribuciones y objetivos misionales, defina un plan financiero que contemple ingresos por la venta de servicios o productos.

Referencias bibliográficas

- Congreso de Colombia (17 de mayo de 2011). Proyecto de Ley 4000 de 2021, Senado, “por la cual se reforma la legislación en materia de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre y se dictan otras disposiciones”. Recuperado de <https://leyes-senado.gob.co>.

- Instituto Colombiano del Deporte [Coldeportes] (2009). Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para el Desarrollo Humano, la Convivencia y la Paz, 2009-2019. Bogotá: Coldeportes.
- Congreso de Colombia (23 de mayo de 2017). Proyecto de Ley 1834 de 2017, Cámara, “Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja”. La presente ley tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas.
Recuperado de www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1834_2017.html
- Congreso de Colombia (31 de mayo de 2020). Proyecto de Ley 2069 de 2020, Senado, “Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.”. Recuperado de www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html
- Congreso de Colombia (16 de enero de 2006). Proyecto de Ley 1014 de 2006, Senado, “De fomento a la cultura del emprendimiento”. Recuperado de www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México D. F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. D. (2006). *Gestión organizacional* (4.ª ed.). México D. F.: Alfaomega.
- Zimmerman, Arthur. (2000) *Gestión del cambio organizacional*. Recuperado de <https://cndvjbihyiy77.com/gestion-del-cambio-organizacional-arthur...>