



**FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN EN CIENCIAS
DEL MOVIMIENTO Y DEPORTE**

UN MODELO DE GESTION: ANALISIS A LAS CARACTERISTICAS MÁS RELEVANTES PARA UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

**SEMINARIO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN Y TÍTULO DE
PROFESOR DE EDUCACIÓN MEDIA EN
EDUCACIÓN FÍSICA.**

**INTEGRANTES:
RODRIGO ALBORNOZ CANALES.
BENJAMÍN BRAVO RIQUELME.
JOSÉ CRUZ MORALES.
ANDRÉS FARÍAS GODOY.
CARLOS GONZALEZ RODRÍGUEZ.**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
DR. ALFONSO FERNANDÉZ URRUTIA**

SANTIAGO, CHILE, 2019

DEDICATORIAS

Rodrigo Albornoz

Quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron y participaron en este proceso, sobre todo a los que estuvieron en los momentos más complicados. Que es en ese preciso instante cuando te enfrentas a la dura realidad y aprendes más de ti. Lo cual tienes dos opciones, una de ellas es perder la batalla y la otra es seguir adelante en contra de la adversidad. Es por ello que quiero comenzar por agradecer a mí pilar fundamental como es mi madre, la motivación de mis hermanos y el apoyo de mi polola. Pero no solo a ellos, sino que también a mis tíos, padrinos, amigos y compañeros. Es por esto que quiero dar mi mayor y sincero agradecimiento.

Les comentare la frase que me ha llevado al éxito muchas veces “no sueñes tu vida, vive tus sueños”.

Benjamín Bravo

Agradezco a mis padres Daniela y Luis, por siempre brindarme el apoyo necesario en los momentos difíciles que pase en esta carrera, también por formarme de la manera correcta y con los valores. A mis compañeros y amigos Rodrigo y Carlos por siempre brindarme la ayuda en los momentos que los necesite.

Finalmente le dedico este gran paso en mi vida, a mi hijo Agustín, gracias a la motivación que me da solo al pensar en él, nunca me rendí en este largo y difícil camino.

José Cruz

Doy las gracias primeramente a Dios por poder terminar este pasó en mi vida, porque en un comienzo se veía como algo muy difícil y recibí mucha ayuda de su parte.

Agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento, por estar en todo este proceso en las veces que pensaba desertar y ellos estaban ahí para alentarme.

Con este título puedo demostrar a los niños de mi escuela que si se proponen algo lo pueden lograr, que hay que esforzarse y no conformarse con lo que sus ojos ven ya que hay mucho por conquistar.

Andrés Farías

¡Gracias por ayudar a la distancia negro querido, esta va por ti!

¡Vamos Carajo!

Carlos González Rodríguez

Hasta que llegue al final de un camino largo y duro en ocasiones, que sin duda no hubiese sido posible sin el apoyo fundamental de mi amada madre, una persona excepcional y que siempre estuvo pendiente, a tiro de cañón alentándome desde una galería privilegiada, que no me dejó caer ni en mis peores momentos. También debo mencionar a mi familia, a mi padre, a mis hermanos Joaquín y Antonia, al querido viejo Marco, a todos mis seres queridos más cercanos y amigos.

A mi amada Aline, mi complemento, mi compañera, mi amor, una persona especial y muy importante en mi vida, sin duda mi gran apoyo.

También le agradezco a quien considero mi maestro, al Sr. Alfonso Fernández quien creyó en mí desde el inicio.

Para finalizar le agradezco a mi compañero y amigo Goro, con quien nos potenciamos e iniciamos este camino.

AGRADECIMIENTOS

En estas líneas queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento y gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en este proceso, el cual en muchas ocasiones fue bastante duro donde vivimos el rigor de una investigación.

También queremos agradecer a nuestro maestro, Don Alfonso Fernández quien siempre estuvo disponible y atento a que nosotros como grupo no aflojáramos, por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que nos surgiera, agradecerle por la caridad y exactitud con la que enseñó cada clase, discurso y lección. Reconocimientos a nuestro profesor por haber elegido ser guía. Sin duda un gran profesional y una mejor persona.

Además, queremos mencionar a su querida esposa Marcela Beltrán quien también colaboro y ayudo en este proceso.

Nos llevamos un gran recuerdo de estos cinco años en nuestra querida Universidad Católica Silva Henríquez, nuestra casa de estudio, lugar donde fuimos afortunados de conocer a grandes profesores como lo son Roberto Medina y Alfonso Fernández, dos espectaculares profesionales.

Recordaremos con mucho cariño a todos quienes estuvieron a lo largo de nuestra carrera universitaria y donde sea que estemos estaremos orgullosos de ser egresados de Pedagogía en Educación física de la UCSH.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	10
INTRODUCCION	11
CAPITULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 JUSTIFICACION	12
1.2 OBJETIVO GENERAL	12
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACION	13
1.5 VIABILIDAD	13
CAPITULO II- MARCO TEORICO.....	14
2.1 MODELO DE GESTION.....	15
2.2 MODELOS MUNDIALES.....	17
2.2.1 MODELO EFQM:	17
2.2.2 MODELO MALCOLM BALDRIGE.....	24
2.3 CONCEPTOS:.....	27
2.3.1 LIDERAZGO.....	27
2.3.2 GESTION	28
2.3.3 ADMINISTRACIÓN	29
2.3.4 RECURSOS HUMANOS.....	30
2.3.5 CONTROL.....	31
2.3.6 AUTOEVALUACIÓN.....	32
2.3.7 RECURSOS FINANCIEROS	33
2.3.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
2.3.9 MARKETING E INNOVACIÓN	34
CAPITULO III- MARCO METODOLOGICO	36
3.1 ENFOQUE.....	36
3.2 DISEÑO.....	37
3.3 SELECCION DE MUESTRA	38
3.4 RECOLECCION DE DATOS.....	38
3.5 INSTRUMENTO	39
CAPITULO IV- ANALISIS DE DATOS.....	41

CAPITULO V- RESULTADO.....	67
5.1 CATEGORÍA MODELO DE GESTIÓN.	67
5.2 CATEGORÍA ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN.	68
5.3 CATEGORÍA DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS.	69
5.4 CATEGORÍA PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	70
5.5 CATEGORÍA GESTIÓN DE ACTIVIDADES.....	71
5.6 CATEGORÍA RECURSOS FINANCIEROS.	72
5.7 CATEGORÍA LIDERAZGO.	73
CONCLUSIONES.....	74
LIMITACIONES Y PROYECCIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	80

INDICE DE TABLAS O CUADROS

<i>Tabla 1: Instrumento de recolección de datos.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 2: Resumen de categorías, códigos y definiciones</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3: Relación pregunta-categoría.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4: Análisis entrevistas.</i>	<i>66</i>
<i>Cuadro 1: La gestión del deporte a través de la calidad.</i>	<i>18</i>
<i>Cuadro 2: Modelo Malcolm Baldrige.</i>	<i>25</i>
<i>Cuadro 3: Mapa conceptual categoría Modelo de Gestión.</i>	<i>67</i>
<i>Cuadro 4: Mapa conceptual categoría Elementos Modelo de gestión.</i>	<i>68</i>
<i>Cuadro 5: Mapa conceptual categoría Difusión de servicios.</i>	<i>69</i>
<i>Cuadro 6: Mapa conceptual categoría Proceso de Autoevaluación.....</i>	<i>70</i>
<i>Cuadro 7: Mapa conceptual categoría Gestión de Actividades.</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro 8: Mapa conceptual categoría Recursos financieros.....</i>	<i>72</i>
<i>Cuadro 9: Mapa conceptual categoría Liderazgo.</i>	<i>73</i>

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones deportivas han tomado un rol fundamental dentro de nuestra sociedad, es por ello que consideramos importante llevar a cabo nuestra investigación acerca de caracterizar la estructura de un modelo de gestión. Junto con esto, analizaremos las fortalezas de una buena gestión, analizar la estructura y describir aspectos que potencien las gestiones que las instituciones realicen.

La investigación se presenta como una oportunidad para todos aquellos directores, gestores y/o encargados de dichas instituciones que no cuentan con un modelo concreto o que no tienen conocimiento de cuáles son las bases para consolidar su organismo.

Finalmente se pretende dar una ayuda y/o acompañamiento en los cimientos de nuevas organizaciones deportivas en el país.

ABSTRACT

Currently, sports organizations have taken a fundamental role in our society, which is why we consider it important to carry out our research on characterizing the structure of a management model. Along with this, we will analyze the strengths of a good management, analyze the structure and describe aspects that enhance the efforts that the institutions make.

The research is presented as an opportunity for all those directors, managers and / or managers of these institutions that do not have a specific model or do not know what are the bases for consolidating their organization.

Finally, the aim is to provide help and/or accompaniment in the foundations of new sports organizations in the country

INTRODUCCION

La idea inicial que nos motiva a realizar la investigación es en un futuro poder consolidar una organización deportiva en donde se pueda tener una base con elementos que diagnosticamos y los cuales puedan consolidar un sistema de gestión deportiva sólido.

El establecimiento del deporte hoy en día, con su incremento y atribución en gran parte de la industria junto con su aprovechamiento mundial en las que ha permitido a los medios de comunicación mayores oportunidades de entretenimiento, se ha convertido en un fenómeno social de gran importancia, nos hace especular seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva en federaciones y organizaciones deportivas y si es consistente con su línea de desarrollo. Hay muchos componentes que influyen en el funcionamiento de las organizaciones deportivas, tiene que ver especialmente a su entorno micro y macro, a los recursos humanos, tangibles e intangibles que posea o no posea, la competitividad, la calidad y la responsabilidad, entre otros. Ya no solo se trata de invertir más en esta industria si no saber determinar y utilizar los recursos de manera eficiente para llevar a cabo perfeccionar y ampliación de la industria deportiva.

Es por esto que nos parece un material de mucho interés, como futuros profesionales del área del deporte nos surge la inquietud de establecer los pilares necesarios para el éxito deportivo de una organización y analizar sus sistemas de gestión deportiva. Nuestro foco en esta investigación es identificar las características y estructura de un modelo de gestión deportiva para una organización del mismo rubro, para lo que utilizaremos un diseño de estudio de caso el cual se dedica a estudiar en profundidad diversos aspectos de un mismo fenómeno, el enfoque cualitativo lo precisamos como una actividad sistemática de recopilación y profundización de información que arroja detalles, características, etc.

CAPITULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 JUSTIFICACION

La relación entre la gestión deportiva y una organización deportiva nos ayuda a definir gestión; como la acción de resolver situaciones presentadas en el momento, además de planificar, ejecutar y evaluar acciones a futuro. Es por eso que nuestra investigación se basa en caracterizar los principales pilares de modelos de gestión ya existentes, y así poder implementarlo en organizaciones de carácter deportivo, con el fin de otorgar beneficios en los procesos de administración y gestión.

1.2 OBJETIVO GENERAL

- Identificar las características y estructura de un modelo de gestión deportiva para una organización del mismo rubro.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir características que potencien la gestión de una organización.
- Identificar fortalezas de una buena gestión deportiva.
- Analizar la estructura que debe tener un modelo de gestión.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué características y estructura debe tener un modelo de gestión deportiva para una institución?

1.5 VIABILIDAD

En la actualidad existen muchas instituciones y organizaciones deportivas que no cuentan con modelos de gestión para optimizar y sacar provecho de todos los recursos que tienen disponibles y además a los que pueden optar. Para ello la investigación aportará con información concreta a la cual las organizaciones pueden aferrarse y verse beneficiada.

CAPITULO II- MARCO TEORICO

La organización deportiva es una estructura donde se logra planificar y regular eventos deportivos, estos pueden ser de carácter recreativo, deportivo, competitivo e informativo. En los últimos años el interés por crear una organización deportiva ha ido aumentando, debido a esto, daremos a conocer algunas características acerca de la estructura de un modelo de gestión deportiva. Este se comparará con los modelos de gestión más exitosos a nivel mundial, con lo que se busca poder brindar las herramientas necesarias para lograr planificar de manera correcta un modelo de organización deportiva.

Luego de mencionar o describir la función de una organización deportiva, podemos analizar la tarea que realiza la gestión deportiva, la cual tiene como objetivo planificar, administrar, controlar, evaluar, los recursos y funcionamiento de la organización. Es por ello, que es relevante tener en consideración que se debe trabajar con un modelo de gestión, el cual garantice una eficacia para la organización.

Se escogieron dos modelos de gestión, los más utilizados a nivel empresarial, ya que les garantiza a las organizaciones una eficacia en su desarrollo. Es por esto, que seleccionamos el modelo EFQM (Modelo europeo de excelencia empresarial) y el modelo Malcom Baldrige, los cuales analizaremos sus características para las necesidades que tienen hoy en día las organizaciones.

A continuación, nos enfocaremos en que es un modelo de gestión y para qué sirve.

2.1 MODELO DE GESTION.

En términos etimológicos, el modelo viene del concepto italiano *modello*. La palabra puede ser usada en diversos ámbitos y significados aplicado a un universo de ciencias sociales, según la real academia española, un modelo hace referencia al arquetipo que por sus características es susceptible de imitación o reproducción.

El termino de gestión proviene del verbo gestionar, hace referencia a la diligencia conducente al logro de un negocio o deseo cualquiera, también se entiende como la acción de ocupar la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismos social productivo. (Rodriguez, 2011)

Una gestión incluye actividades donde se establecen las estrategias de una organización y coordinación de los esfuerzos de colaboradores, mediante la aplicación de los recursos disponibles tales como financieros, naturales, tecnológicos y humanos.

A continuación de lo señalado anteriormente, daremos a conocer diversas definiciones de gestión, la cual tiene como finalidad demostrar la importancia que ella tiene dentro de una organización.

En el concepto de gestión también destaca la definición de administración o administrar, la que hace referencia a la conducción de las actividades de una organización es decir la planificación, la organización, la dirección y el control de las diferentes acciones que ocurren dentro como así también el manejo, la capacidad de articular recursos destinados a cumplir alguna finalidad. (Paganini, 2015)

Un modelo de gestión es un esquema o marco referencial para la administración de una organización o entidad, los modelos de gestión pueden ser ejecutados tanto en empresas y negocios, esto quiere decir que los servicios y organizaciones se basan en un modelo para desarrollar sus políticas y acciones con lo cual pretenden alcanzar sus objetivos, mejorar la eficiencia y eficacia vinculando la asignación y uso de los recursos a los resultados de gestión, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para tomar decisiones (Ministerio de Hacienda, 2010).

Es importante para cada institución u organización sumar un valor determinante que se caracterice por integrar el conjunto de procesos que operan al interior, los cuales se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo en particular, desde lo estratégico a lo operativo, permitiendo una estructura flexible, adaptándose a un entorno dinámico y cambiante, y que pueda generar valor agregado a todo lo que produce (Rojas, 2014).

En cuanto un modelo de gestión de calidad implica disponer una serie de elementos como procesos, manual de la calidad, procedimiento, etc; todo funcionando para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. (Organización internacional de normalización , 2015)

Con el transcurso del tiempo han surgido diversos modelos de gestión, unos más solicitados que otros y algunos con mejor resultado, dependiendo del enfoque u objetivo que cada organización establezca. Estos modelos ayudan a resolver una variedad de asuntos, por ejemplo, formalizar un proyecto, administrar una empresa u organización.

Dentro de esta gran variedad existen dos modelos de gestión deportiva, los cuales a nivel mundial son uno de los más utilizados. En consecuencia, de que ambos están constituidos por características las cuales puedan garantizar una base en una organización. Por esta razón se logra como objetivo alcanzar la eficiencia de las instituciones de manera sostenida en el transcurso del tiempo.

En los siguientes párrafos describiremos el modelo EFQM y el modelo Malcolm Baldrige:

2.2 MODELOS MUNDIALES.

2.2.1 MODELO EFQM:

Para alcanzar el éxito en las organizaciones, independiente de la dimensión, estructura, sector, o antigüedad, que tenga dicha organización, se necesita establecer un sistema de gestión conveniente y adecuada. Debido a esto, en el año 1988 se establece una declaración de intenciones para fundar la EFQM compuesta por 14 dirigentes empresariales europeos, con la intención de aumentar la competitividad económica europea.

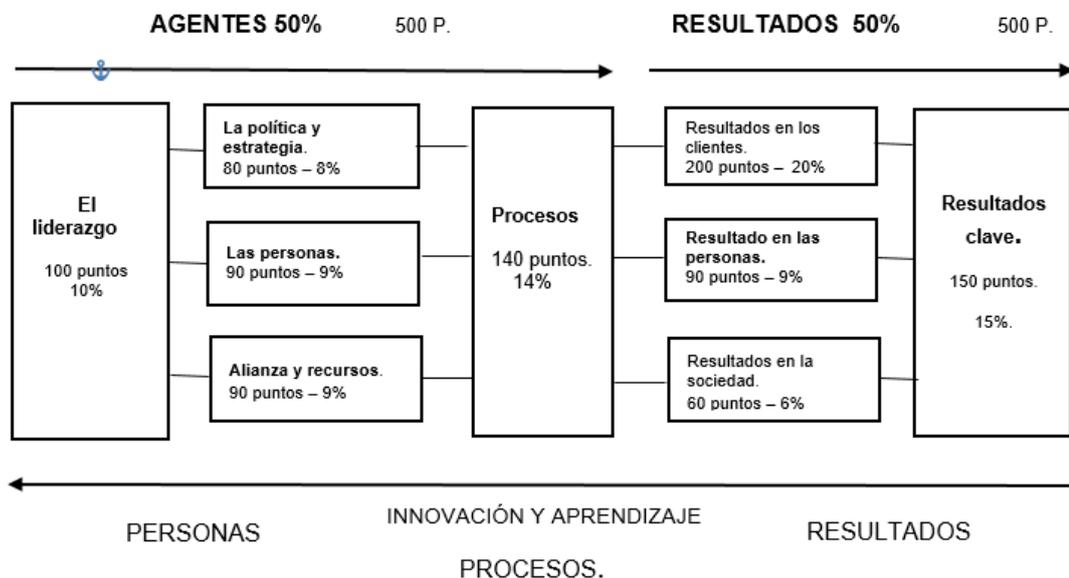
Los beneficios que nos entrega este modelo de gestión, es que a las organizaciones les ayuda a encontrar sus fortalezas y posibles faltas en cuanto a su visión y misión.

Si bien existen muchas herramientas y métodos de gestión ampliamente utilizadas, el Modelo EFQM de Excelencia facilita una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y se complementan estos distintos métodos. Así pues, el Modelo puede utilizarse junto a cualquiera de estas herramientas, con arreglo a las necesidades y función de la organización, como un marco global que sirva para estructurar y desarrollar la excelencia sostenida.

EL modelo EFQM de Excelencia puede aplicarse en varias finalidades tales como:

- ⇒ Realizar una autoevaluación.
- ⇒ Realizar una autoevaluación por parte de un tercero.
- ⇒ Realizar actividades de benchmarking.
- ⇒ Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio Europeo de la Calidad.

El Modelo de la Excelencia de la EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, centrándose en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Los nueve elementos que contribuyen al modelo están organizados en agentes facilitadores y resultados, de acuerdo con la siguiente figura:



Cuadro : La gestión del deporte a través de la calidad.

Según el modelo EFQM (Modelo europeo de excelencia empresarial).

1. Liderazgo. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
 - Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
 - Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
 - Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
 - Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
 - Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
2. Estrategia. Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
 - La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
 - La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
 - La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
 - La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
3. Personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos

personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
 - Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
 - Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
 - Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
 - Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
4. Alianzas y recursos. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
- Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
 - Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
 - Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
 - Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
 - Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

5. Procesos, productos y servicios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
- Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
 - Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
 - Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
 - Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
 - Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.
6. Resultados en los clientes. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
 - Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
 - Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
 - Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
 - Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.

- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
 - Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
7. Resultados en las personas. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.
- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
 - Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
 - Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
 - Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
 - Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
 - Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.

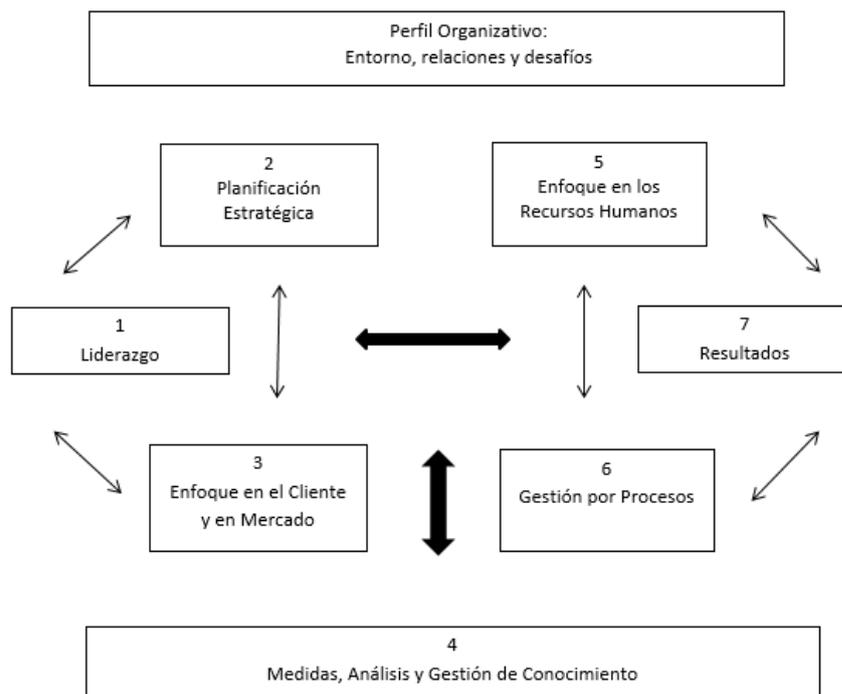
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas, con los de organizaciones similares y donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
8. Resultados en la sociedad. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
 - Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
 - Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.
 - Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
 - Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
 - Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
 - Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Este modelo constituye un sistema de gestión que pone el énfasis en mantener un liderazgo en la consecuencia de la calidad, formular las políticas y estrategias a seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal, y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente, de cara a lograr los siguientes resultados: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida. Es necesario subrayar la interacción de los criterios, así como el carácter dinámico de éstos. La premisa básica del modelo es que los procesos son las vías a través de las cuales la empresa u organización encauza y libera las aptitudes de su personal, con objetivo de producir ciertos resultados, Dicho de otro modo, los procesos, y el personal son Agentes Facilitadores que proporcionan los Resultados. (Membrado, 2002)

2.2.2 MODELO MALCOLM BALDRIGE

Es un modelo estadounidense para la gestión de calidad total, el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Este modelo de gestión insta a que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, tomando en cuenta que deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados, cuyos alineamientos deben estar asociados a procesos claves y recursos. De esta forma, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. (Camison, 2006)

En el siguiente cuadro podemos identificar cuáles son las características o pilares que componen este modelo. Si lo relacionamos con las características del modelo anterior podemos identificar qué existe bastante similitud entre uno y otro.



Cuadro : Modelo Malcolm Baldrige.

En consecuencia, se dará una breve definición de las características y lo que pretenden buscar cada elemento del modelo Malcolm Baldrige:

- a) **Liderazgo.** Dirige y hace sostenible a la organización. Evalúa su gobierno y la forma que se abordan las responsabilidades éticas, legales y referencias a la comunidad.

- b) **Planificación estratégica.** Responde ¿Cómo podemos desempeñarnos mejor? Mediante un pensamiento de proceso es posible ampliar la visión y enfocarse en qué hacer y cómo hacerlo.
- c) **Orientación hacia el cliente y el mercado.** Responde ¿Quiénes son nuestros clientes y qué es lo que necesitan? Respuesta, debe haber muchas, considerar que las opiniones no son hechos, sin importar qué tan confiable sean. Examinar la forma que construye la relación cliente y determina factores clave que conducen a la adquisición, satisfacción, lealtad, retención de cliente, expansión y sostenibilidad del negocio.
- d) **Medición, análisis y gestión del conocimiento.** Hace referencia a como la organización gestiona y genera sus activos de conocimiento y aprendizaje. Examina la forma en que la institución selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos, datos, información y conocimiento, además inspeccionar como la organización evalúa el desempeño.
- e) **Orientación hacia las personas.** Es importante para la organización entender que las habilidades son necesarias para que la fuerza laboral puede ser productiva y eficiente. Examina los sistemas de trabajo de la organización, así como el aprendizaje y la motivación existentes las cuales generen oportunidad de que los colaboradores pueden desarrollar y utilizar a su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, estratégicas y planes de acción de la organización.

- f) **Gestión de procesos.** Examina los aspectos clave de la gestión de los procesos de la organización, procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor, y los procesos de soporte claves.
- g) **Resultados.** Hace referencia a la revisión del desempeño y las mejoras en el área de negocios claves de la organización como productos y servicios, satisfacción del cliente, desempeño financiero y mercado, orientación a las personas, desempeño operativo, en el liderazgo y responsabilidad social.

2.3 CONCEPTOS:

A continuación, se presentan ciertos conceptos que tienen relación y similitud con modelos de gestión mundial, los cuales además fueron seleccionados en la investigación para la construcción del instrumento de recolección de datos. Cabe mencionar que estos conceptos serán mencionados en un orden de relación; no jerárquico.

2.3.1 LIDERAZGO.

Para iniciar, se menciona que el **liderazgo** es la clave para que una organización, departamento o proyecto de cualquier ámbito funcione. No obstante, encontrar a personas que desarrollen su liderazgo de forma acertada en un equipo no es una tarea fácil. Muchas de las dificultades derivan del desconocimiento o distintos puntos de vista sobre la definición del liderazgo.

Por poner un ejemplo, ¿un buen líder se basa en la motivación o en los resultados? Un modelo de gestión deportiva debe siempre contar con

liderazgo, es decir, es esencial tener a una persona que sea capaz de guiar e instruir a todos los involucrados en una organización deportiva. Es por esto por lo que *“los líderes deberán establecer la unidad del proyecto y la orientación. Deben motivar al personal para implicarles y que se identifiquen totalmente con el logro de los objetivos de la entidad.”* (Senlle, 2001)

En consecuencia, el líder es el responsable de la **gestión** y obtención de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida. El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de mutación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia.

2.3.2 GESTION

Significativo es acentuar que la gestión, tiene como objetivo fundamental conseguir amplificar los resultados de una organización. La representación gestión puede comprender una larga lista de actividades, pero siempre se orienta en la utilización eficaz de estos recursos.

Este concepto hace referencia a una totalidad de decisiones que se realizan para administrar, orientar, guiar y liderar una empresa, organización o negocio. Según ISO las gestiones son *“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”*. (Medrano, 2010)

El concepto de gestión para la Real Academia Española es: *“hacer diligencias contundentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”* (RAE, 2011). Para Beotas & Cols (2006), la gestión es el proceso, en el cual se realizan diversas acciones, a modo de lograr un objetivo. Para Membrado (2002) es un proceso, en donde dos o más sujetos interactúan

para conseguir su objetivo. En concordancia con las anteriores definiciones, tomamos el concepto de gestión como un proceso de coordinación y **administración** de acciones para alcanzar objetivos determinados.

2.3.3 ADMINISTRACIÓN

Cuando hablamos de **administración**, nos referimos a la capacidad de coordinar, ordenar, establecer y decidir sobre un tema para obtener los mejores resultados y/o rendir de la manera más eficiente, también a través de esto podemos planificar recursos que son específicos de una organización para así obtener respuestas favorables en cuanto a los objetivos planteados. De forma más profunda tenemos que la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical.

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización a través de las **personas** que la componen, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2004)

2.3.4 RECURSOS HUMANOS

El concepto recursos humanos suele abreviarse como RR.HH. apunta a lograr que las **personas** desempeñen sus obligaciones en la misma sintonía que la organización, haciendo armonizar los objetivos y aspiraciones de los profesionales con la estrategia de la empresa

La investigación genera mucha relevancia en el factor de recursos humanos, dado que en el momento en el que se quiera dar inicio a una organización, y que a la misma vez esta desee durabilidad y estabilidad en el tiempo, se va a necesitar que el ambiente generado dentro de la organización en cuanto al personal involucrado, sea el adecuado laboralmente, o sea que sea eficiente en su trabajo pero que también esté satisfecho con lo realizado en la organización al igual que con sus objetivos y el sello propio. Por ende, si obtenemos un buen clima laboral en nuestra organización, esta nos haría brindar un mejor servicio hacia nuestros clientes, las personas involucradas están en permanente **control** y **autoevaluación**.

Los recursos humanos “constituyen el elemento más determinante para ofrecer un servicio de calidad durante la presentación de un servicio deportivo. La calidad de un servicio deportivo ofrecido por una organización es el resultado del esfuerzo inteligente y coordinado de todos sus miembros. El trato, la eficacia, la profesionalidad del personal del servicio deportivo constituyen aspectos necesarios para percibir su calidad, puesto que muchas veces la valoración de los clientes o usuarios está en función de las actitudes y conductas del personal con el que trata. (Dorado A. , 2005)

2.3.5 CONTROL

La perspectiva moderna del control de gestión nos invita a mirar a esta herramienta de apoyo a la dirección de organizaciones, la que por medio de indagación generada periódicamente, permite estar al tanto de lo que está aconteciendo en las áreas. El control presenta un diagnóstico o análisis que permite hallar las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además ayuda a determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el efecto que presenta la organización, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite efectuar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

El seguimiento de control se refiere a que, “tras la implementación del proyecto es necesario que exista un seguimiento de los indicadores que se habían definido, así como actuar en consecuencia de las desviaciones producidas. Esto es fundamental para retroalimentar al equipo y al proyecto... en el desarrollo de proyectos es muy habitual dejar de lado esta fase de seguimiento de control, lo cual conlleva a que los proyectos “degeneren “y no cumplan con el objetivo propuesto.” (Fernández, 2014)

La finalidad de esto es generar control en los procesos dentro de la organización, o sea, es mantener un orden y de tal forma verificar el desarrollo de las actividades que realiza la institución.

2.3.6 AUTOEVALUACIÓN

Para evaluar el rendimiento de la organización y de sus **colaboradores**, se debe realizar un estudio auto evaluativo que incluye el juicio sobre cada uno de los elementos o áreas que participa del funcionamiento de esta organización, lo cual hace viable que esta organización desarrolle su nivel de calidad de forma efectiva y contribuye a que las propias áreas cumplan sus objetivos sin dificultad.

La autoevaluación es relevante para conocer cuáles fueron las ganancias y pérdidas en todo el proceso, la finalidad de realizar esto es generar una revisión sobre todo lo que sucede dentro de la organización deportiva y sus proyectos, específicamente se evalúan si los objetivos planteados al comienzo se están cumpliendo de la manera más correcta, además *“La autoevaluación es una revisión comprensiva, sistemática y regular de las actividades de una organización y los resultados referidos contra el modelo de la excelencia de EFQM”*.

El proceso de la autoevaluación permite que la organización discierna claramente sus fuerzas y las áreas en las que las mejoras pueden ser llevado a cabo y culmina en las acciones previstas de la mejora que entonces se supervisan para el progreso” (Club de gestión de calidad, 2001)

La autoevaluación del desempeño debe hacerse en función de las necesidades de una organización, en torno a sus objetivos principalmente, donde se tendrá que comprobar cuán eficaz y efectivo se puede llegar a ser en lo que hace. Es muy importante que se evalúen también las motivaciones del personal, el proceder que se tiene en el trabajo y la actitud que se manifiesta.

2.3.7 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son uno de los recursos más sustanciales de una organización ya que estos son uno de los vitales medios para realizar inversiones que lleven a cumplir los objetivos de la organización.

Estos, permiten capitalizar a la organización en cuestión, lo que significa que, sin los recursos financieros, la supervivencia de la organización sería imposible ya que es el sustento de la misma. Gracias a estos se logra el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El aspecto económico, juega un rol fundamental dentro de la organización, ya que esto permite llevar un orden total en los ingresos como también con los gastos, *“Los aspectos económicos de un servicio deportivo están muy relacionados con la calidad que en él se ofrece.”*

Estos recursos condicionan en muchos casos la oferta, incluso la viabilidad económica de una actividad deportiva, así como los beneficios o el déficit que pueda tener un mal uso”. (Gallardo, 2005). En una organización el orden con el cual se avanza y trabaja en los recursos financieros ayudará a garantizar un servicio de mejor calidad. Por ejemplo, la calidad de implementación, calidad de los servicios entregados y diversos beneficios para la institución.

2.3.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cualquier organización está en búsqueda del éxito. Por este motivo, se hace esencial trazar un camino claro que permita alcanzar los fines pronosticados. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, involucra también plantear cuáles serán los caminos para alcanzar esa meta.

En una organización deportiva el orden y proceso de ciertos objetivos dentro de la institución es relevante, debido a que sin esto no se podría mantener un método que funcione a largo plazo, por lo que cada meta debe seguir un protocolo en el transcurso de tiempo.

En otras palabras “La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.” (Armijo, 2011)

2.3.9 MARKETING E INNOVACIÓN

Es bien sabido la importancia que las estrategias de marketing y la innovación tienen para una compañía actualmente. Ambos son esenciales si se quiere destacar en el competitivo universo empresarial. La innovación se demuestra en los cambios de los servicios o productos, procesos o sistemas de gestión. Sin innovación no es posible diferenciarse de la competencia, por eso debe ser usada para lograr una consecuencia

comercial. Por tanto, la innovación se relaciona directamente con el marketing, sobre todo cuando se identifica un nuevo producto.

Además, las organizaciones que innovan constantemente son vistas como modernas, dinámicas y preocupadas por las necesidades del consumidor.

Hoy en día, las nuevas tecnologías han brindado una ayuda al momento de promocionar el servicio a entregar. Poder contar con nuevas tecnologías es positivo, ya que a través de filtros se logra especificar a quien va dirigido el servicio y cómo se desea entregar, abarcando así a la mayor cantidad de gente.

Es por ello por lo que “El marketing es una actividad fundamental en las empresas... por eso merece especial atención el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. De hecho, todos estamos expuestos a las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing de las empresas, como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial o la segmentación de mercados.

Hoy en día, las empresas, independientemente de su origen y sector de actividad, se encuentran compitiendo en un entorno global, turbulento e inestable, donde las actividades de investigación de mercados y de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir. (Monferrer, 2013)

CAPITULO III- MARCO METODOLOGICO

La presente investigación tiene como objetivo general identificar las características y estructura de un modelo de gestión deportiva para una organización del mismo rubro, por lo que se estableció que la investigación se base en un enfoque cualitativo.

(Quecedo, 2002), menciona que la investigación cualitativa *“busca comprender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Pretende comprender en un nivel personal los motivos y creencias que están detrás de las acciones”*, es por esto que se utiliza este enfoque con el fin de analizar las particularidades internas del funcionamiento organizativo que estas requieren.

3.1 ENFOQUE

El enfoque cualitativo lo definimos como una actividad sistemática de recopilación y profundización de información que arroja detalles, características, etc. Se puede definir como *“Cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo”*. (Strauss y Corbin, 1990).

En la investigación cualitativa, todas las perspectivas son valiosas y no se busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas, además todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio.

3.2 DISEÑO

En la presente investigación, se utilizará un diseño de estudio de caso, el cual se dedica a estudiar en profundidad diversos aspectos de un mismo fenómeno. De este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente, planteándose como una investigación que se adecua al contexto.

El diseño escogido, el estudio de caso, presenta ciertas características las cuales son adecuadas para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta al cómo y porqué ocurren las gestiones.

El diseño estudio de caso se define como una “*indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia*”. (Yin, 1984, p.23)

Es decir que el diseño recopila toda la información de la organización en su estado puro y ante su realidad plena.

El objetivo principal es *comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ella para formar un todo* (Beltrán, 2018, p.38).

Es decir que el estudio de caso logra la descripción intensiva y holística de un fenómeno, lo que permite comprender la particularidad del estudiado.

3.3 SELECCION DE MUESTRA

En un enfoque cualitativo, la muestra puede ser *“un grupo de personas, eventos sucesos, comunidades, etc. sobre el cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, 2010, p. 394)*

Se encuentran diversos tipos de muestra. A partir de entonces nos enfocaremos en la de casos-tipos, la cual tiene como finalidad obtener la profundidad, riqueza y calidad de la información.

La investigación recogió muestras de directores, dirigentes, gestores y personal relacionado con el área de gestión de diversas instituciones deportivas, quienes son los más adecuados para entregar información útil y están insertos en la realidad plena de estos organismos.

3.4 RECOLECCION DE DATOS

“Los datos cualitativos son, en general, elaboraciones detalladas de naturaleza descriptiva que recogen una amplia y diversa información con relación a un relativo periodo de tiempo” (Quecedo, 2002, p.19). Es por esto que los resultados de nuestra investigación se recopilaban por medio de encuestas semi estructuradas que fueron aplicadas a quienes encabezan dirigiencialmente a las instituciones deportivas.

3.5 INSTRUMENTO

La entrevista cualitativa fue utilizada como instrumento de recolección de datos. Este instrumento fue validado por un experto en el área, del rubro del periodismo.

El proceso inició con la determinación de elegir los elementos fundamentales de un modelo de gestión.

Entre los elementos se determinaron el liderazgo, planificación estratégica, marketing, control, autoevaluación, gestión y administración, recursos humanos y recursos financieros; a partir de esto se dio inicio a la siguiente fase. Los mencionados conceptos dieron las directrices para la confección de ocho preguntas abiertas.

Luego de confeccionar el guion, este fue enviado vía correo electrónico al periodista experto, quien realizó correcciones y una retroalimentación personalmente con el fin de reconstruir las preguntas. Posterior a esta reunión, se procedió a realizar los cambios sugeridos por el periodista.

El siguiente paso fue realizar los cambios y nuevamente fue enviado el instrumento al experto que lo analizó y dio finalmente el visto bueno del instrumento para ser aplicado correctamente y de tal forma poder lograr el objetivo propuesto.

Las preguntas aplicadas en la entrevista son las siguientes y tienen relación con cada uno de los elementos mencionados anteriormente:

1	Preguntar contexto de la organización (de que trata, que los motivo, como se desarrollan, etc.)
2	¿La institución aplica algún modelo de gestión? en caso afirmativo, ¿qué modelo? ¿Cómo lo aplica? en caso negativo introducir ciertos términos, con la precaución de no incidir en las respuestas.
3	¿Qué elementos de un modelo de gestión considera más importantes? ¿Por qué?
4	¿Cómo difunden sus servicios?
5	¿Autoevalúan su trabajo? ¿Cómo lo hacen? ¿Cada cuánto?
6	¿Cómo gestionan y administran las actividades de la institución?
7	¿Cómo controlan los recursos financieros de la institución?
8	¿Considera que el liderazgo es importante en su institución? ¿Por qué?

Tabla : Instrumento de recolección de datos.

Cabe mencionar que la pregunta 1 no fue considerada en el análisis de datos, ya que esta fue utilizada para romper el hielo con el entrevistado.

CAPITULO IV- ANALISIS DE DATOS

Para realizar la recopilación de antecedentes de la investigación, se tomó la decisión de entrevistar a diez gestores, directores y jefes de deporte de distintas instituciones, con el fin de conocer en profundidad la opinión de estos como así también acercarse al funcionamiento que tienen estas organizaciones y relacionarlo con las características señaladas anteriormente en el capítulo del marco teórico de la presente investigación.

Para realizar el análisis de la información, se procedió a codificar y definir las categorías, para luego identificar los segmentos de la entrevista más relevantes y que tuvieran relación con la definición planteada.

A continuación se presentan las categorías, códigos y su respectiva definición:

Categoría	Código	Definición
Modelo de gestión	MG	Se refiere a los elementos y estructuras que debe poseer una organización deportiva.
Elementos modelos de gestión	EMG	Se refiere a las características que debe considerar un sistema de gestión
Difusión de servicios	DS	Se refiere a las estrategias que utilizan para promocionar los servicios.

Proceso de autoevaluación	PA	Se refiere a las estrategias que se utilizan para evaluar los resultados obtenidos en las diferentes actividades planteadas.
Gestión de actividades	GA	Se refiere a la planificación de cómo llevar a cabo los objetivos planteados en cada organización.
Recursos financieros	RF	Se refiere a la administración y manejo de los recursos económicos que se requieren para lograr los objetivos propuestos.
Liderazgo	LI	Se refiere a la capacidad que presentan los coordinadores de las organizaciones para regular, dirigir y potenciar el trabajo que corresponde a cada actividad.

Tabla : Resumen de categorías, códigos y definiciones

El siguiente proceso fue analizar las respuestas de cada pregunta, con el fin de seleccionar el segmento más importante y relacionarlo con el código correspondiente.

De esta forma las respuestas se unificarán por cada categoría, donde luego se procederá a valorar y conjugar todas aquellas que sean más relevantes para llegar a un resultado.

Cabe mencionar que cada pregunta y respuesta ya está asociada y enlazada a una categoría; en el siguiente cuadro se detalla:

PREGUNTA	CATEGORIA
Pregunta 1	Modelo de gestión
Pregunta 2	Elementos de un modelo de gestión
Pregunta 3	Difusión de servicios
Pregunta 4	Proceso de autoevaluación
Pregunta 5	Gestión de actividades
Pregunta 6	Recursos financieros
Pregunta 7	Liderazgo

Tabla : Relación pregunta-categoría

A continuación, se presenta el análisis y los segmentos de cada entrevistado:

CATEGORÍA	CÓDIGO	ANÁLISIS
Modelo de gestión	MG	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay unas áreas que ven presupuestos. • Hay otras áreas que ven logística • Los presupuestos están designados a un rotulo, a una actividad determinada. • El modelo que tiene la institución se divide en subcategorías para ver la optimización de recursos <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los modelos de gestión del banco, desde el punto de vista contable es una situación similar a todas instancias que el banco hace en su área de contabilidad y administración. • Modelo de gestión interno es en base a metas y a un recurso de forma ordenada donde se utilice los recursos completamente, una gestión ordenada y correspondiente al modelo. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión que va orientado o dividido por las autoridades de la facultad • El modelo está descentralizado en el sentido de la universidad. • Cada uno define su presupuesto • Se plantean líneas de acción que deben estar acordes con el PDI de la facultad; lo que es

		<p>aceptado o rechazado por instancias superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se puede hacer las cosas solo, nuestro esfuerzo más el esfuerzo de otra unidad se apuntan al desarrollo del PDI de la facultad. • Todo esto basado en la teoría de la organización, gestión y control. <p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo gestión va netamente entrelazados entre los objetivos de lo que quiere el banco. • Como gestión podemos realizar neta mente que el banco se viste de toda la parte deportiva Copa Libertadores, Champions League, La liga de España, La liga en México y también nuestro referente de la selección chilena donde también estamos como publicidad y esposo de todas las selecciones en Chile. <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Va a depender del marco o porcentaje de la población de cada institución. • nos enfocamos en los grupos de riesgo y planificamos un plan de trabajo • se divide o subdivide en progresión de riesgo, sedentarios y deportistas <p>ENTREVISTADO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nosotros tenemos un modelo de gestión definido, en el sentido que tenemos una estructura de administración de la empresa.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • En definitiva, el modelo de gestión que nosotros seguimos, es un modelo que tiene que ver obviamente con cubrir los costos en primera instancia. • Que tiene un director general, tiene alguien que está encargado de las operaciones, bajo él está el jefe de operaciones, tenemos además un coordinador general, que está a cargo del tema de comunicación, marketing y los temas comerciales de la empresa, y staff. <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizamos un modelo de gestión matricial. • Tenemos dos jefaturas, una jerárquica y una matricial. • Revisión de alineamientos de trabajo como la planificación estratégica. • El sistema matricial te permite estar más ordenado en operaciones diarias de la administración universitaria. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el municipio se trabaja con un modelo en base a un organigrama. • El organigrama muestra la distribución de los cargos de cada entidad y la función que cada uno debe cumplir. <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nosotros funcionamos a través de un organigrama en la oficina del deporte.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama se divide en cinco áreas las cuales en conjunto forman la oficina del deporte. • Dentro del organigrama esta la gestión de recursos la cual postula a proyectos internos y gubernamentales. • Nosotros generamos nuestro modelo de organigrama. <p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se toman decisiones y se presentan a las autoridades. • Se avanza en la medida que uno va gestionando. • Al ser una institución pública estamos en el marco del presupuesto.
Elementos modelos de gestión	EMG	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación, evaluación, seguimiento y los problemas son elementos. • Los problemas debemos verlos como desafíos. • La evaluación no debe verse solo al final, sino que también en el proceso. • La planificación no es rígida, debe permitir movimientos que puedan ocurrir que no están previstos y pueden influir. <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • El de administración y gestión y el contable. • Dentro del área de lo contable usamos básicamente un modelo de un solo recurso apropiado, sin gastos excesivos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Área de gestión de personas, donde trabajamos y vemos que actividades requieren los trabajadores. • Entonces tenemos estas dos áreas, la línea de contabilidad y la línea de administración de beneficios, donde se busca beneficios para el colaborador y que de tal manera logre la satisfacción en cuanto a actividades y con eso también nos permite ampliar la cantidad de socios. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación, el control, la organización son elementos típicos que son claves y fundamentales en toda gestión. • Si se deja un elemento de lado, si lo trabajas solo y te olvidas del resto se produce algo asistémico y que no fluye hacia un bien común. • Todo es sinérgico. <p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión es el llevar a cabo algo. • Cuando tú quiere llevar algo a cabo necesitan líderes y eso liderazgos son fundamentales hoy en día en el que hacer. • Tú para que el carro funcione necesitas positivismo necesitas tener mucho compromiso mucho trabajo y ser veinticuatro siete <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un 70% el recurso humano, ya que es donde nos enfocamos al objetivo o al cumplimiento del
--	--	---

		<p>objetivo de la necesidad sea cual sea la organización o empresa</p> <p>ENTREVISTADO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más importantes es el capital humano. • La gente que lidera el proyecto. • Creen en las personas porque ven como trabajan. • El segundo más importante, según las variantes para mí es el tema comercial. • El tema de ventas. <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • La clave de los modelos son las personas. • No dejar de lado el recurso humano como gestor, ese recurso humano como gestor debe estar contento con lo que hace. • El recurso humano debe tener un norte claro, tener sus días de descanso, debe tener atributos y beneficios. • El control es importante porque te permite mirar cómo avanzan los procesos. • Si pierdes el control, pierdes todo el proceso administrativo. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la municipalidad se trabaja con dos elementos uno es la administración y la gestión. • Se administran recursos que se entregan a la corporación y se gestionan recursos de diversos tipos.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • El control también es importante ya que controla que el trabajo se realice. <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante tener conocimiento del sistema interno de la municipalidad. • Es importante que la persona que trabaje en un municipio maneje los temas administrativos estatal. <p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es uno de los más importantes. • El desarrollo de la frustración, la tolerancia a esta. • El trabajo en equipo. El depender de alguien para lograr mis objetivos.
Difusión de servicios	DS	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una plataforma son las redes sociales • Principalmente el mayor canal de información son los usuarios. • El voz a voz se utiliza. <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día hay dos instancias, una que funciona al 100% y otra que está en un proceso de evaluación producto que es una página externa. • Área de comunicaciones internas del club que trabaja de la mano con el área de comunicaciones interna del Banco Santander • Principio una página web externa que era alimentado por la gente del Club Santander.

		<ul style="list-style-type: none"> • Este sería el canal principal de difusión, donde también se realizan campañas a través de internet, otro medio es el mail corporativo donde se envía información acerca de los eventos más grandes. • Canales más informales como el WhatsApp donde existen delegados de cada grupo que envían la información de manera interna sobre cada actividad deportiva. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizamos plataformas que ya están estructuradas dentro del sistema. • Hay personas encargadas de las redes sociales además de crear folletos digitales. • Mecanismos de información interna, tales como pantallas en las salas de clases y/o espacios comunes. <p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicaciones del banco Santander llámese intranet página web y eso vale redes sociales que hoy día te llega a casi el 95% de la población que estamos trabajando. <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente de puerta a puerta. • El puerta a puerta dependiendo de la necesidad que tiene cada una de las empresas.
--	--	---

	<p>ENTREVISTADO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día, una forma importante para darse a conocer son las redes sociales. • El boca a boca. <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • La universidad cuenta con un departamento de deporte encargado de la difusión de las actividades deportivas. • El área de deporte funciona matricialmente, jerárquicamente y funcionalmente. • La difusión es a través de correos masivos de los estudiantes. • Difusión a través de directores de carreras. • Difusión cuando el estudiante ingresa a su perfil académico. • Difusión a través de redes sociales y cuando pasan curso por curso dando la bienvenida. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundimos nuestros servicios a través de redes sociales y página web ya que es lo más potente. • Las redes sociales ayudan a llegar a público el cual antes no se llegaba con los afiches y volantes. • Difundimos nuestros servicios a través de un díptico deportivo el cual se le entrega a la comunidad. <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de redes sociales, afiches y volantes.
--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Se evita volantes y afiches por un tema de ecología. <p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo a través de redes sociales. • Comunicados internos. • A través de mallas curriculares, los estudiantes saben su reglamento. • Harta imagen que llame la atención. • Por medio de la voz también.
Proceso de autoevaluación	PA	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa todos los días, ya que todos los días hay acciones distintas. • Existen evaluaciones de parte de los estudiantes, hay coevaluaciones y autoevaluaciones. <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestra evaluación es por áreas, mensualmente cada área presenta informes a través de su jefatura, trimestralmente vemos los estados de resultados, cambiando y/o mejorando objetivos. • La gestión hacia el club, a través del directorio y a través de las reuniones con los directores que se realiza mensual o trimestralmente donde se informa del estado del club y se van haciendo las evaluaciones correspondientes. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluamos en cuanto a varios aspectos

		<ul style="list-style-type: none"> • En el aspecto de rendimiento evaluamos según los resultados. • En deporte recreativo es por vía correo electrónico. • Se realizan retroalimentaciones <p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nosotros la autoevaluación la hacemos el día día. • Una actividad si va terminando un campeonato se valúa inmediatamente • Vamos sacando todo lo malo y se va potenciando lo mejor que se ha hecho ese trabajo mediante evaluaciones. • Del intranet conversaciones con los profesores conversaciones con los funcionarios o colaboradores que participan en estos eventos siempre tenemos una retroalimentación muy grande con todas las personas. <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ya que nosotros tenemos una encuesta de satisfacción al servicio. • En base a esa encuesta evaluamos nuestra efectividad. • En todas nuestras actividades <p>ENTREVISTADO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez a la semana personalmente todos. • Las decisiones tomadas, de que podemos mejorar, inventarios, horarios, lo que anduvo bien o anduvo mal, lo que anduvo bien lo intentamos repetir y lo que
--	--	--

		<p>anduvo mal lo intentamos mejorar para la otra fecha.</p> <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos reunimos cada quince días con la jefatura y directores de carrera. • Se realizan evaluaciones de desempeño que realizamos como contratados de la universidad. • A principio de año se plantean objetivos, a mitad de año una retroalimentación y a final de año. • Existen evaluaciones estudiantiles hacia los docentes. • Evaluaciones administrativas: ingreso de notas, asistencias, bitácoras, recuperación e clases. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al término de cada año se realiza una evaluación de cumplimientos de metas. • Se realizan reuniones de equipo de trabajo y se evalúan los eventos realizados durante la jornada. <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos tratamos reunir una vez por semana si es posible o cada dos. • La reunión se realiza para ver las falencias y fortalezas de cada área que conforman el organigrama. <p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se conversa diariamente con la gente que trabaja conmigo.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Se va viendo semana a semana, mes a mes como se va avanzando. • La evaluación interna es una vez al año donde se evalúa el año en si y que se hará el año próximo. • Somos evaluados por las autoridades del servicio público en general.
Gestión de actividades	GA	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se administran de manera individual • Cada actividad tiene de base distintas necesidades <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • También se les envían a todos los delegados a lo largo del país durante esta época los planes para que realicen sus programaciones anuales en base a las necesidades de cada región. • La parte técnica de su área más la gestión que tienen los delegados en base al cumplimiento del programa, si este va de acuerdo a los objetivos que las ramas se plantean y al objetivo del club. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluamos en cuanto a varios aspectos • En el aspecto de rendimiento evaluamos según los resultados. • En deporte recreativo es por vía correo electrónico. • Se realizan retroalimentaciones

	<p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opera netamente después del objetivo que te baja el banco nosotros somos los que realizamos actividad solamente la parte papel de la coloca el banco. • Nosotros somos los que llevamos la idea nosotros hacemos el programa nosotros hacemos los profesores la idea madre la sacamos de ahí y le vamos adornando con todo el expertis que tiene todo el equipo de profesores que trabaja en el club Santander. <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través también de recurso humano en la parte de administración. • Después el área contable se administra con los recursos. • Recursos humanos todo lo que significa personal. • Recursos técnicos, todo lo que es arriendos, implementación técnica, implementación deportiva, alimentación, transporte, hidratación, etc. <p>ENTREVISTADO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenemos gente que está a cargo de las distintas actividades. • Nos dividimos por funciones. • Yo me encargo de todo lo de administrativa, financiera y comercial. • Otro está a cargo del área operativa.
--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Otro que ve todo lo que es comunicaciones. • Una coordinación en general con los proveedores, rendiciones a fin de mes de todos los costos. • Hay un organigrama. • Basado en funciones propias de la liga y en base a eso vamos dándonos pega a cada uno. <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión universitaria es ardua ya que son muchos estudiantes. • Los alineamientos vienen de rectoría lo que permite ver el norte de hacia dónde va la universidad. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se gestionan a través del organigrama, cada persona a cargo de su área gestiona lo que le corresponde. • Toda información y actividades realizadas por los gestores de cada área se envían al coordinador general y este se encarga de ayudar. <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay un coordinador de actividades por área el cual se encarga que esta funcione correctamente. • Los encargados de las áreas informan al coordinador deportivo lo que les falta, lo que tiene que hacer.
--	--	--

		<p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son tres áreas, curricular, selecciones y deporte para todos.
Recursos financieros	RF	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se autoregulan los recursos, ya que los administra un área de presupuesto centralizado. • Los recursos deben ser gastados en lo que fueron solicitados. • Se pueden reasignar dineros. <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde lo contable hay una revisión permanente de los ingresos del club desde los socios y destino a actividades, costo, etc. y a los resultados que va arrojando el área contable. • Se busca una solución para lograr llegar a fin de año con lo presupuestado, no con dinero a favor, ya que esta institución es sin fines de lucro, debido a que es algo social donde los beneficios hacia los colaboradores es lo importante. • Dentro de lo contable llega dinero desde los socios como del banco y se busca utilizar esos recursos financieros específicamente para los costos del club como de las actividades en sí. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se controlan rígidamente y estructuralmente • Se realiza una propuesta presupuestaria realista de acuerdo a lo que queremos y lo

		<p>que consideramos para nuestros objetivos y logros de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el dinero que ingrese o egrese tiene que ser documentado • Todo tiene que estar establecido antes o previamente en el presupuesto. <p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de contabilidad el cual se hace cargo de lo que son pago proveedores pago profesores pago de colaboradores del club Santander y llevamos listas todos en planilla Excel en el modelo de pago que tiene el banco. • Dos auditorías en el año una auditoría interna con contadores del banco y una auditoría externa para el desarrollo de la del informe que tenemos que entregar al ministerio de justicia todos los años. <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizamos muy bien los recursos. • Tienen necesidad de integrar a diferentes áreas dentro de la organización. • Tenemos ya un presupuesto sabiendo los costos. • Es optimizado con esta previa planificación. • Entonces así se optimiza de buena manera el recurso económico. <p>ENTREVISTADO 6</p>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Un contador externo que lleva todo lo que es tesorería. • Una vez al mes con él, y hacemos todo lo que el flujo de caja. • En general hacemos un flujo todos los años que más o menos prevemos cuales van hacer los flujos y trabajamos para que cuadren. • La intención de estos cuadros es evitar quedarte sin cajas <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se presentan presupuestos de un año para el otro. • Los presupuestos se hacen en base a la cantidad de estudiantes, malla curricular. • Se presenta un OPEX Y un CAPEX. • OPEX es recursos en materiales e indumentarias. • CAPEX recursos destinados para infraestructura. • Los presupuestos presentados se deben defender para que sean aprobados. • Se justifica cada gasto operacional de la institución. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una persona a cargo de la administración y finanza. • La administración y gestión está a cargo de contadores, abogados y el director del deporte. • La organización deportiva funciona con presupuesto dado por la municipalidad y también
--	--	--

		<p>por proyectos postulados a entidades gubernamentales.</p> <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las cuentas e ingresos son del municipio, el área deportiva solo solicita lo que necesita. • Existe un fondo común con diversas cuentas y dependiendo los implementos que solicites se van cargando a esa diversidad. <p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser una institución pública no se puede gastar nada sin comprobante de por medio. • Yo soy el encargado de administrar el presupuesto. • El arriendo de canchas es privado.
Liderazgo	LI	<p>ENTREVISTADO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante dentro de la organización • Trabajas con personas y no con números • Tienes que ser líder para que te crean • Tiene que ser líder porque también estas representando a la institución • Tiene que ser un líder marcado para transigir con tus colegas • Un buen líder tiene que ser carismático, empático y creíble. <p>ENTREVISTADO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es algo clave, ya que es algo que marca la línea de trabajo, en lo personal yo

		<p>trabajo con liderazgo de reforzar lo positivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entonces busco que las jefaturas tengan todos sus temas ordenados y refuerzo las líneas de trabajo para que vayan generando resultados positivos para el club. • Cercanía desde punto de vista laboral y personal se pueden obtener mejores resultados, siempre he sido desde esa línea de la cercanía obviamente sin tampoco pasar al contexto de entrometerse en la vida personal, es bueno siempre tener el límite entre lo laboral y personal, pero manteniendo un ambiente cercano, sano y de trabajo en equipo. • El foco y creo que tenemos un equipo de trabajo bastante ordenado con objetivos claros donde el clima interno es bastante positivo y eso nos ayuda a que los objetivos que nos planteamos como equipo y lo que nos exige el banco se logren cumplir al 100%. <p>ENTREVISTADO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es siempre importante, ya que siempre tiene que haber alguien para tomar las decisiones. • Las decisiones pueden ser tomadas en conjunto, pero con responsabilidad • Siempre tiene que haber un líder que guie la orientación de la unidad.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Siempre tiene que haber alguien responsable • Alguien que proteja los principios de la institución. <p>ENTREVISTADO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es fundamental en todo en todo orden de cosas. • Persona de capaz de contagiar las capacidades de influenciar positivamente toda la realización donde quiera que esté el liderazgo para mí es la capacidad de seducir. • Respecto expertos como yo desarrollo esa capacidad en lo que yo estoy haciendo como yo se lo entrego a los que viene más abajo. • Es por eso que uno al final comienza hacer una pequeña escuela moderando <p>ENTREVISTADO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental. • El emisor receptor para que se entienda la información. • La comunicación es transversal y tú al liderar eso tienes una responsabilidad mayor. • Tanto del gerente general, como el presidente o director de la compañía hasta el staff monitor porque es una atención al cliente. • La comunicación tiene que ser fluida, directa y tiene que obviamente liderar el servicio hacia él colaborador.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • El presidente o director hasta el staff más básico tienen su función de liderazgo <p>ENTREVISTADO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin liderazgo no hay institución. • Tienen que haber siempre uno o dos líderes que tienen que estar claro para dónde quieren ir. • Que empujen liderando con ejemplos. • Lideren con ejemplos, compromiso y responsabilidades con la empresa. • En base a esos valores la gente se va empapando y cumple y te sigue y te cree. <p>ENTREVISTADO 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada jefatura tiene su liderazgo uno muy duro y otro participativo. • Liderazgo participativo es incluir a las personas que tengo a cargo en todos los procesos. • Las resoluciones de problemas y dudas son en conjunto. • Hay decisiones que se deben tomar en soledad. • Los procesos deben ser participativos ya que estos comprometen más al trabajador. • El liderazgo tiene que tener una participación activa. <p>ENTREVISTADO 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • La palabra liderazgo puede lograr cosas importantes. • Ser jefe es el cargo, ser líder es cuando la gente te puede seguir.
--	--	--

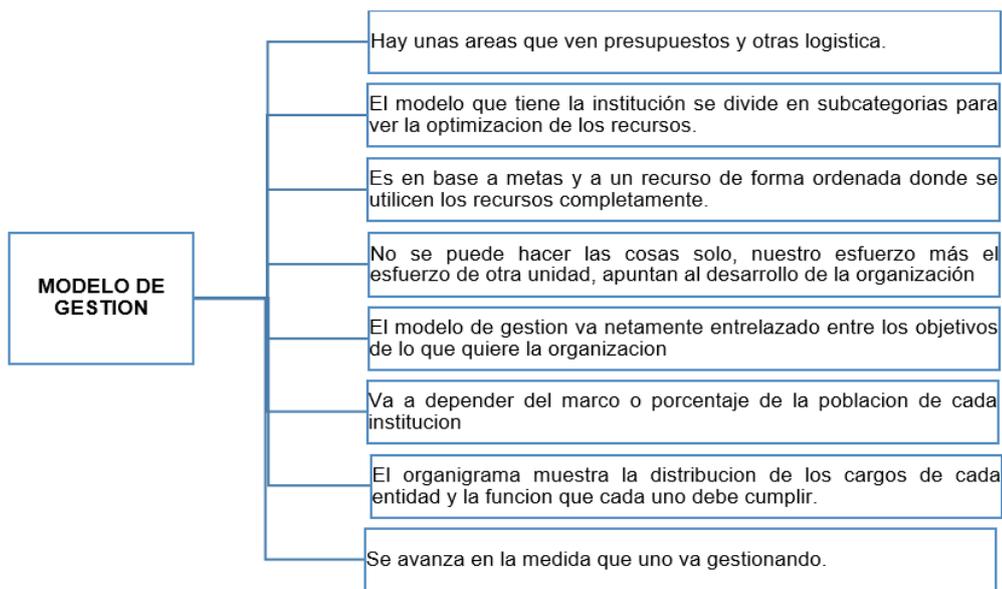
		<ul style="list-style-type: none"> • Convencer es mucho mejor que obligar. <p>ENTREVISTADO 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es sumamente importante el liderazgo ya que si no lo tienes no te van a creer. • Es importante que las personas con experiencia puedan aportar a como guiar. • La idea es trabajar en conjunto para que la idea salga hacia adelante y no solo sea una persona que figure. <p>ENTREVISTADO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental en todo ámbito • Un buen líder, tiene las cosas claras, para dónde queremos ir como institución. • Si no hay comunicación, no hay una proyección de actividades.
--	--	---

Tabla : Análisis entrevistas.

CAPITULO V- RESULTADO

5.1 Categoría Modelo de gestión.

Como se puede observar a partir de las respuestas dadas por los entrevistados, podemos notar que las instituciones cuentan con modelos de gestión que funcionan de manera incompleta o que solo satisfacen necesidades espontaneas segun algunos objetivos propuestos por ellos, tal como se presenta en la siguiente cita “*Es en base a metas y a un recurso de forma ordenada donde utilicen recursos completamente*”.

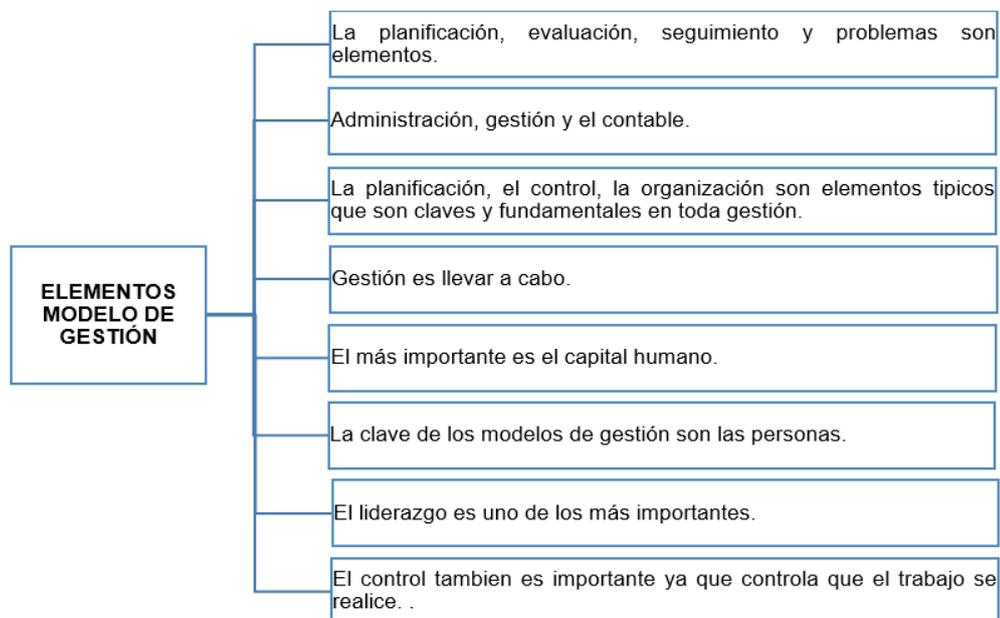


Cuadro : Mapa conceptual categoría Modelo de Gestión.

Sin embargo, también se puede observar que las instituciones cuentan con áreas de servicios donde cada una de estas cumple un rol en favor de cumplir los objetivos. Estas organizaciones dan cuenta de la importancia que tiene el organigrama, donde cada uno conozca a las personas y funciones que debe cumplir dentro de esta.

5.2 Categoría Elementos de un Modelo de Gestión.

Podemos notar que, según las respuestas entregadas por los entrevistados, la mayoría de estos tienen interiorizado algunos de los elementos más básicos de un modelo de gestión; entre estos podemos encontrar la planificación como uno de los elementos más mencionados y con más relevancia, ya que este permite estar preparado ante situaciones que se presenten en el momento o acciones a futuro.

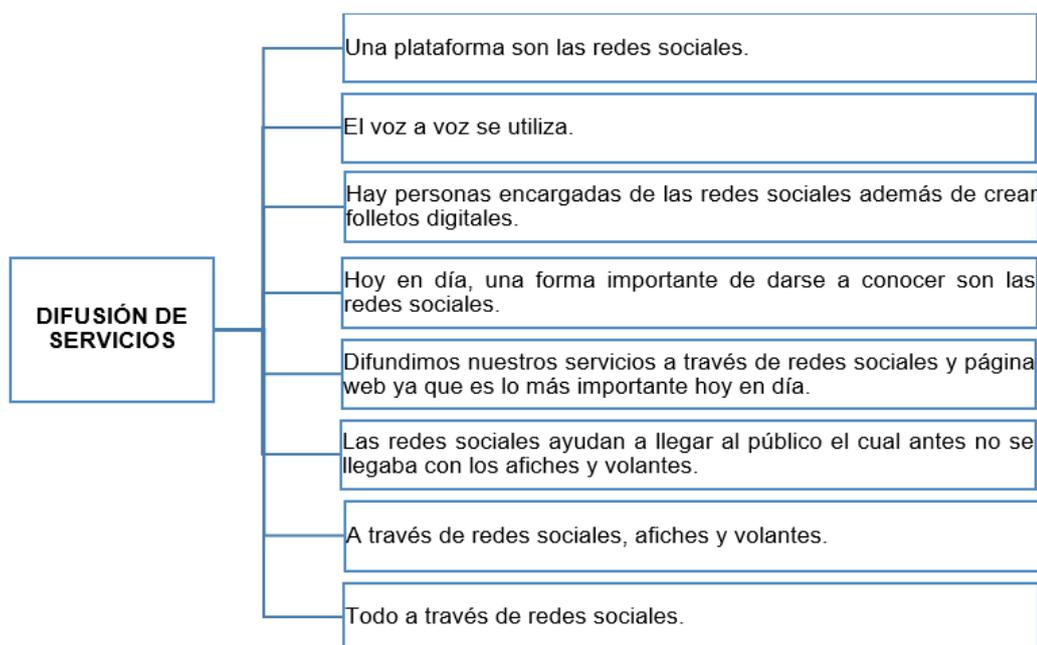


Cuadro : Mapa conceptual categoría Elementos Modelo de gestión.

El recurso humano como elemento es otro de los conceptos que cobra relevancia en cada una de las instituciones donde se desempeñan los directores, como lo menciona uno de ellos “*El más importante es el capital humano* “. En esta cita se refleja la importancia de las personas y los colaboradores para que la institución funcione y se alcancen los objetivos.

5.3 Categoría Difusión de los servicios.

A partir del mapa conceptual que se presenta a continuación, se puede observar que la mayoría de las instituciones cuenta con plataformas digitales para la difusión de sus servicios, tal como lo menciona uno de los entrevistados al señalar que “*Hoy en día, una forma de darse a conocer son las redes sociales* “. La promoción de los servicios por parte de las instituciones es cada día más importante, esto debido al uso mayoritario de usuarios con redes sociales. En su mayoría Instagram y Facebook.

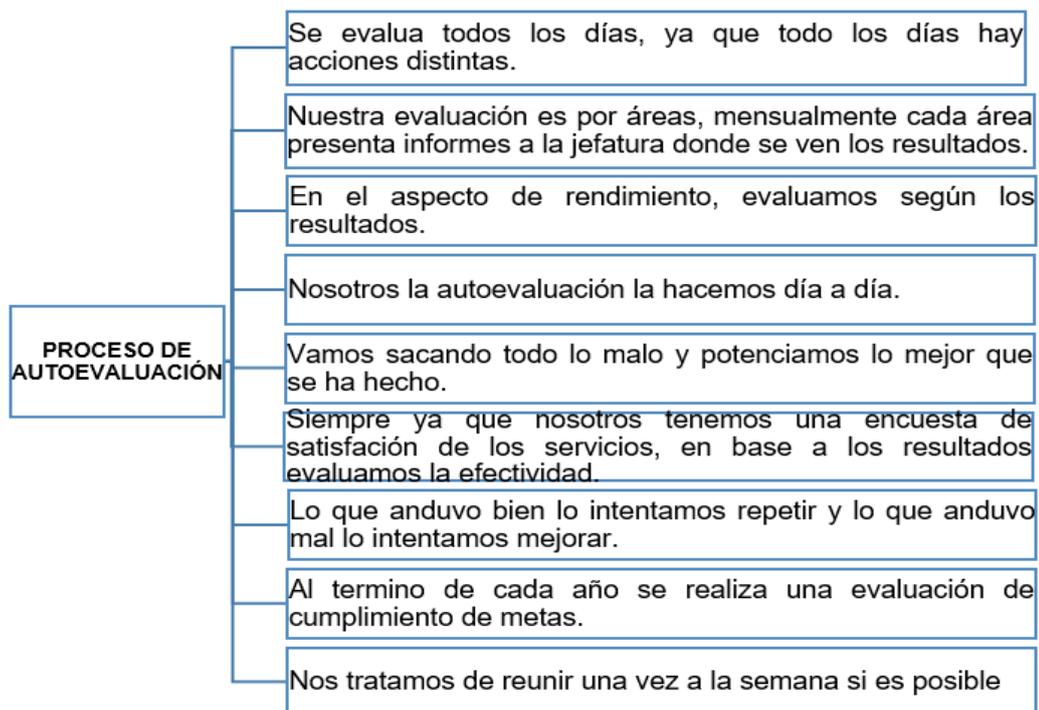


Cuadro : Mapa conceptual categoría Difusión de servicios.

Llama la atención que, a pesar de lo mencionado anteriormente en relación de las redes sociales, siga habiendo instituciones que utilizan el voz a voz, afiches y volantes para difundir sus servicios. Esta forma de difusión a pesar de ser un método clásico es muy efectiva en instituciones que cuentan con infraestructura donde se aglomera gran masa de público.

5.4 Categoría Proceso de Autoevaluación.

Según las respuestas entregadas por los directores de cada institución, se puede apreciar que los organismos cuentan con procesos de autoevaluación, aplicándose todos de diferentes formas, algunos autoevaluando día a día, otros evaluando mensualmente o anualmente. Cabe destacar que las instituciones realizan retroalimentaciones y resúmenes de los resultados obtenidos en estas evaluaciones, con el fin rescatar lo bueno y malo de estas para luego potenciarlas y mejorar en aquellos aspectos deficientes.

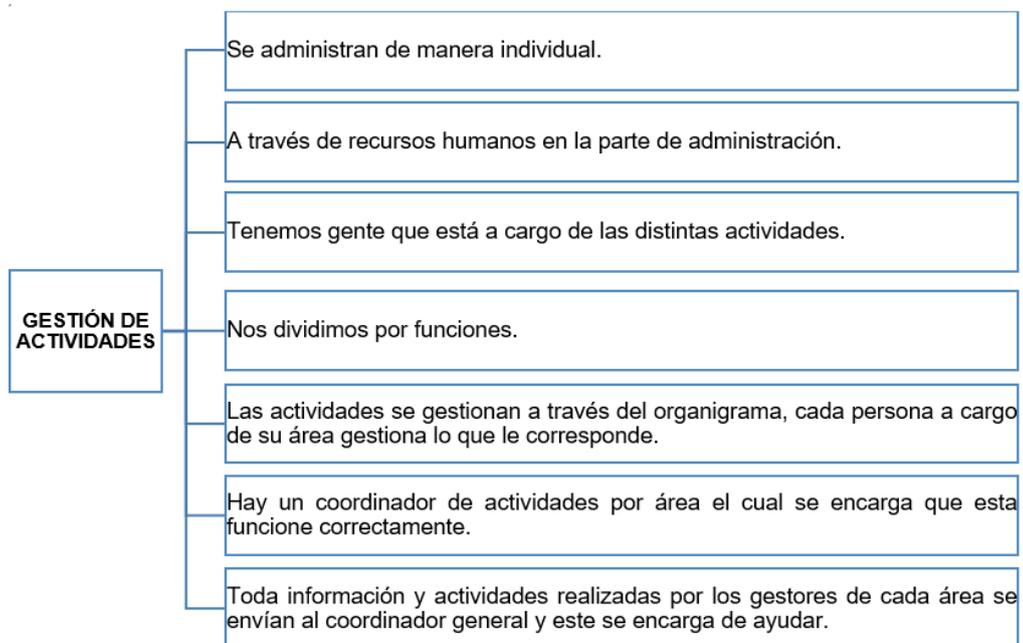


Cuadro : Mapa conceptual categoría Proceso de Autoevaluación.

Se entiende también que tiene mucha relevancia reunir a las personas, si es posible una vez por semana, con el fin de poder generar espacios de conversación donde puedan comentar situaciones y/o observaciones que sirvan para la mejoría del clima interno de trabajo, así como también para lograr los objetivos propuestos.

5.5 Categoría Gestión de actividades.

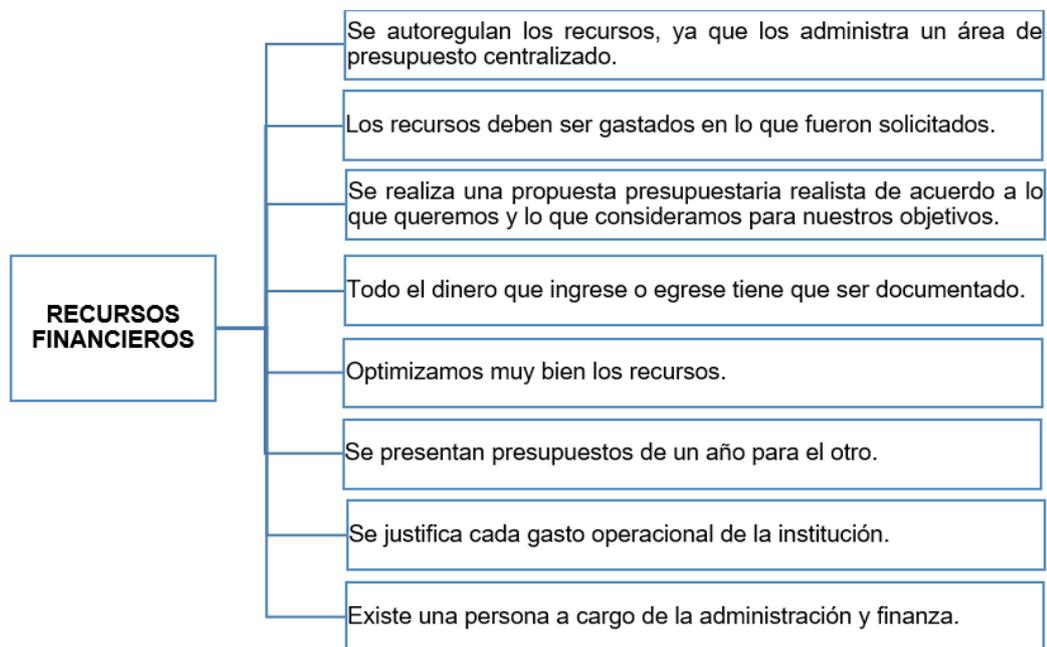
A partir de las respuestas seleccionadas y destacadas en el presente mapa conceptual, se puede analizar que las organizaciones para gestionar sus actividades, tienen encargados responsables por áreas quienes tienen la tarea de planificar y administrar las actividades que se promueven. Además, se menciona que el personal de recursos humanos son los que deben administrar de manera eficiente y coordinar los esfuerzos de cada área.



Cuadro : Mapa conceptual categoría Gestión de Actividades.

5.6 Categoría Recursos financieros.

Según los resultados de los entrevistados en el mapa conceptual, podemos anticiparnos y definir el área de recursos financieros como un servicio muy frágil y delicado de administrar ya que muchas veces de este depende que las instituciones sigan existiendo. Hoy en día es muy relevante el sustento económico en estas organizaciones ya que sin recursos financieros es muy complejo poder mantenerse y funcionar.

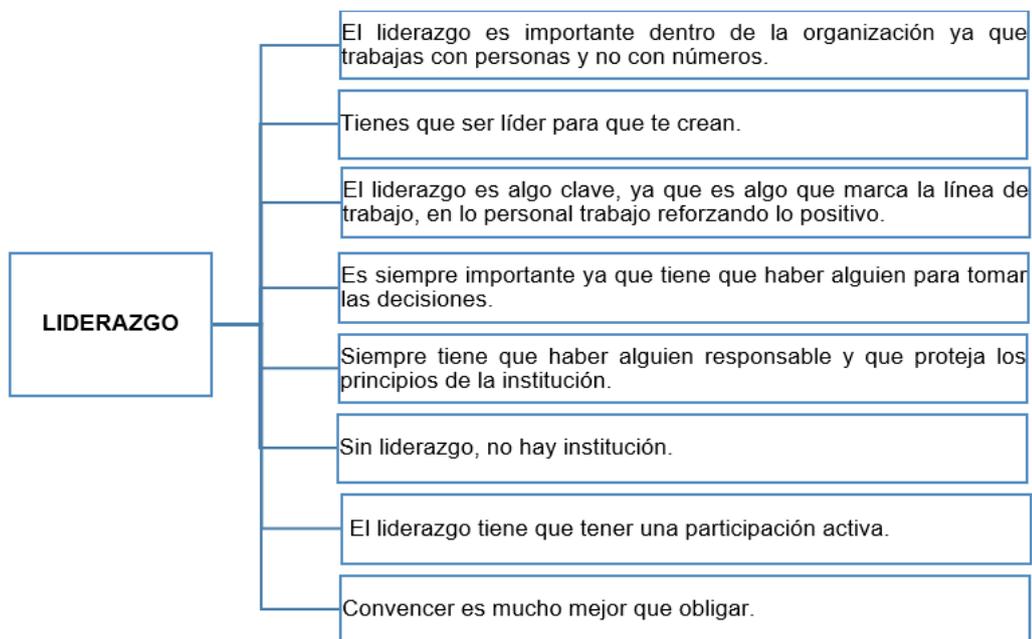


Cuadro : Mapa conceptual categoría Recursos financieros.

Finalmente podemos analizar que las organizaciones investigadas cuentan con áreas especiales que se encargan de los ingresos y egresos de dineros para esta. Además, entre las tareas que tienen esta área se encuentran la documentación de todo el dinero que se mueve, la fiscalización del gasto que se efectúa, la justificación de los gastos, entre otros. Es muy relevante que los recursos se optimicen y sean bien utilizados, ya que de lo contrario en casos extremos pueden llegar a afectar gravemente el funcionamiento de estas organizaciones.

5.7 Categoría Liderazgo.

Finalmente, se analiza que el liderazgo es un factor común en todas las instituciones entrevistadas, que además toma una relevancia importante ya que todos los entrevistados mencionan que sin un liderazgo positivo es muy difícil poder convencer a los demás colaboradores que integran dicha organización. Es muy relevante también que el líder debe ser creíble y responsable ya que es quien va adelante a nombre de su institución.



Cuadro : Mapa conceptual categoría Liderazgo.

Para finalizar se menciona la siguiente cita, “Convencer es mucho mejor que obligar”, esta cita entrega fuerza al análisis que se realiza ya que un líder cuando es positivo, utiliza refuerzos de apoyo y además entrega confianza, no necesita obligar a los colaboradores de que lo sigan, más bien lo acompañan porque les genera confianza.

CONCLUSIONES

Para dar inicio a la conclusión de esta investigación queremos establecer que las instituciones en las que se aplicaron las entrevistas son de industrias distintas: educaciones superiores, organizaciones privadas y municipios, arrojándonos datos que nos da a favor de nosotros en los elementos que seleccionamos cuando dimos inicio a esta investigación, en donde a lo que iba transcurriendo el tiempo y cada vez que realizábamos las entrevistas nos fuimos dando cuenta que en toda organización deportiva se ejecutan elementos de una gestión pero sin ser consolidada en un sistema que se la base para el personal que desempeñen el labor de encabezar el proyecto o actividades que la organización que se requiera.

La base que da sustento a nuestra investigación son modelos de gestión consolidados mundialmente y que han logrado éxito sostenibles en el tiempo como son los modelo Malcolm Baldrige y EFQM, es por ellos que podemos decir que las organizaciones no aplicaban un modelo o estructura, pero si podemos precisar que si hacen uso y ejecución de elementos que componen un método de gestión, algunos de estos elementos son los señalamos en el capítulo II los cuales son, liderazgo, gestión, administración, recursos humanos, control, autoevaluación, recursos financieros, planificación estratégica, marketing e innovación.

Cabe señalar que planificación estratégica, recursos humanos y marketing son los más utilizados en las organizaciones, por otro lado, los demás elementos señalados son ejecutados de la manera que se requiera o aplique en la necesidad de la organización sin teniendo una norma establecida para hacer uso de estos elementos.

También como identificamos estos tres elementos que toman un rol más protagónico dentro de una gestión es debido a que el universo que se apunta hoy en día a evolucionado la forma de trabajar cada una de estos elementos en donde la planificación estratégica se genera y potencia a través de un trabajo en equipo de las personas que se desempeñan en la organización, siendo un pilar sobresaliente el recursos humanos y la amplia gama de habilidades que se van potenciando en cada uno de ellos, por ultimo destacamos marketing por la función que hoy cumple en el plano que nos amplía el universo de poder entregar la información instantánea a través de todos los canales que podamos llegar así dando a conocer un abanico de posibilidades de interactuar con el público que desee abarcar la organización.

El objetivo general de esta investigación consistió en “Identificar las características y estructuras de un modelo de gestión deportiva para una organización del mismo rubro”, para lo cual se implementó una entrevista a distintos directores y/o gestores de organizaciones deportivas. Desde aquí pudimos obtener respuestas que nos llevaran a resultados cualitativos con el fin de caracterizar los pilares y la estructura de los modelos.

En consecuencia, podemos mencionar y afirmar que; las instituciones no cuentan con modelos de gestión estructurados, más bien estas implementan formas de gestionar según las necesidades que van surgiendo. Además, cada concepto referido en el capítulo II de marco teórico, tienen una relevancia muy importante ya que todas las instituciones, por ejemplo, utilizan el marketing como un medio de difusión y promoción para promover sus servicios y la existencia de dicha institución.

Otro concepto importante en la presente investigación y que tiene relevancia con las organizaciones, es el recurso humano el cual se concluyó que cobra un rol fundamental dentro de estas, ya que sin personal

que realicé las labores internas de la institución es muy difícil que esta actué con eficacia.

Finalmente, la estructura que debe tener un modelo de gestión, no es de forma lineal ni jerárquica más bien esta se desarrolla de forma que todos los conceptos mencionado, se conecten entre si y trabajen conjuntamente.

Para una institución de carácter deportivo es fundamental que el modelo de gestión esté presente en su forma de desarrollarse ya que así se suma como una fortaleza a la existencia de esta misma.

LIMITACIONES Y PROYECCIONES.

Como todo proceso de investigación, este trabajo presento algunas limitaciones, que de dicha manera influyo en su realización. A continuación, se presentan:

La primera y gran limitación de esta investigación tuvo relación con la desinformación o falta de conocimiento teórico de los entrevistados a la hora de recoger los datos. El tema de la desinformación teórica respecto a gestión deportiva es un factor que se da a raíz de que, en nuestro país, pocos son los autores que hablan sobre esto, en consecuencia, se tuvo que indagar bibliografía internacional y que muchas veces estaba limitada por el idioma que presentaban.

Entre las proyecciones que posibilita la investigación se encuentra la oportunidad de seguir introduciéndose en el tema de gestión deportiva, ya que en Chile es bastante acotada la información. Esto permite abrir muchos caminos tanto en el tema laboral como profesional. Así mismo, varios de los entrevistados mencionaron el interés por conocer los resultados de la presente tesis con el fin de poder acceder a las herramientas que podría entregar esta.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, A., López, A. (1994). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Noriega editors
- Armijo. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, Chile .
- Beltrán, M. (2018). *Manual de Investigación Cualitativa*. Santiago: UCSH.
- Camison, C. (2006). *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. . Madrid: Pearson Educación S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*.
- Dorado, A. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE.
- Fernandez, B. (2014). *Elementos de gestión y desarrollo organizacional desde una mirada del asesor educacional*. Santiago.
- Gallardo, D. y. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*, México: Me Graw Hill Educación.

- Medrano, C. (2010). *Calidad en actividades I+D+i*. RC libros.
- Membrado, J. (2002). *Innovacion y mejora continua segun el modelo EFQM de excelencia*. Madrid : Editorial Diaz de santo S.A. .
- Monferrer, D. (2013). *El fenómeno de las nuevas empresas internacionales: Una revisión en torno a la aplicabilidad de las teorías tradicionales de la internacionalización de la empresa*. Editorial Academica Española.
- Organizacion internacionl de normalizacion (2015). *Organizacion internacional de normalizacion . ISO 9000*.
- Paganini, J. (2015). *Estudio sobre la gestion publica*. .
- Quecedo, R. (2002). Introducción a la metodología de investigacion cualitativa. *Revista de psicodidactica*, 7.
- Rodriguez, S. (2011). *Fundamentos de la gestion empresarial. Enfoque basado en competencias*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Senlle. (2001). *Ocho principios de gestion de calidad ISO 9000-2000*.

ANEXOS

ENTREVISTADO N°1

E: ¿NOS PODRÍA EXPLICAR UN POQUITO EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DEPORTIVA?

S: Si, bueno la..... como todas las universidades está dividida en diversas facultades, esta es la facultad de derecho, la..... tiene una organización a diferencia de otras universidades por el hecho de haber sido la primera universidad, por haber tenido como una historia más larga que no la vamos a relatar ahora pero ustedes la podrán entender que antes la universidad tenía campus ehh perdón sedes en regiones, entonces cada región también tenía su propia organización ahora aquí en Santiago la universidad era como la única universidad junto con la católica y la usach entonces se preocupó de ir expandiendo sus facultades y sus recintos, así fueron instalándose distintas facultades en los recintos que tiene la universidad, no como por ejemplo la católica hoy en día que tiene concentrado todo en el campus san Joaquín lo llevo así allá, la usach tiene todo concentrado allá en estación central, la chile por su tradición y por la historia ha estado dividida por tanto cada facultad tiene como una organización propia, depende del nivel central de la universidad de Chile pero tendió o se vio en la necesidad de organizarse autónomamente dependiendo si siempre de la universidad. Entonces por qué le explico eso lleva a que, a entender la estructura deportiva de la universidad, entonces al tener distintas facultades fue potenciándose, fue como constituyéndose como una universidad en si misma con todo lo que es una universidad, con la parte directiva, administrativa, funcionarios, pero dependiendo siempre de la casa central pero autónoma en cuanto a su presupuesto, autónoma en cuanto a los recursos, etc. Autogenerar sus recursos entonces empezó una expansión de todos sus ámbitos en todo lo que se refiere a lo relación con la atención a los estudiantes, los estudiantes por supuesto

manifestando su inquietud, me estoy refiriendo a la secretaria de estudios, cada secretaria de estudios tiene su organización, su extensión, su forma de administrarse, tienden a confluir en algunos programas como por ejemplo los programas curriculares, etc. Pero generalmente cada una ha ido desarrollándose de tal forma que ingeniería que por el hecho de ser ingeniería desarrollo unos programas curriculares un poco más sofisticados por lo tanto el resto se adjuntó a eso y ahora todos tienen el mismo programa de curricular, lo mismo pasa en deportes, en deportes cada facultad fue creciendo y desarrollando sus actividades y producto de la motivación de los estudiantes se empezó a organizar un torneo interfacultades que en el fondo compiten derecho contra ingeniería, contra medicina, contra economía y negocio, arquitectura y todas esas facultades que le acabo de nombrar están separadas físicamente entonces cada una de ellas se organiza como lo hace derecho, unas que otras con más recursos con más autonomía pero siempre con la misma idea, ello lleva a que en esta instalación de derecho se cree esta unidad de deporte que parte con una unidad, luego una coordinación y ahora que ehhh sigue siendo una unidad pero el cargo es jefe de deportes de la facultad de derecho. La universidad tiene la dirección de deportes de la que se llama DAF la sigla de dirección de deportes y actividad física eso depende de la vicerrectoría de asuntos estudiantiles y comunitario de la universidad, es una dirección que no tiene mucha injerencia en sentido de autoridad, digámosle que mi autoridad es el decano a quien yo le entrego los resultados o a quien yo obedezco o a quien yo genero todas las actividades hacia la intenciones que tiene el decano, sin dejar de lado sin perjuicio teniendo siempre presente que nosotros somos de la universidad de Chile y todos los deportistas que podamos crear o formar o que podamos desarrollar tienen la obligación de representar a la universidad si ello lo requiere y dependemos mucho de la organización de ellos, la dirección de deportes tiene entonces una creación del año 2002 a la fecha donde aglutina a todas las facultades en un consejo de deportes, entonces

nosotros los jefe de deportes de cada facultad tenemos representantes que participamos de ese consejo, los estudiantes que al igual que las coordinaciones de deportes tienen su organización por facultad que se llama los centros deportivos de estudiantes que también yo superviso un poco este centro de la facultad de derecho, este centro también tienen sus representantes y ahí en el consejo donde están representados todos los estamentos ligados al deporte y a la actividad curricular de las 3 áreas que le mencione, ellos planifican y definen las políticas deportivas de la universidad.

E: ¿LA INSTITUCION APLICA ALGUN MODELO DE GESTION?

S: claro mira a lo mejor podríamos buscar y encontrar modelos de gestión que puedan estar establecidos en la literatura pero básicamente nosotros tenemos un modelo de gestión que va orientado o dirigido por las autoridades de la facultad, ya es un nivel descentralizado en el sentido de la universidad, a nivel de facultad esta descentralizado en cuanto a definir los presupuestos, nosotros tenemos que definir nuestro presupuesto y ver nuestras líneas de acción, presentar las líneas de acción de trabajo si está dentro del programa de desarrollo educacional de la facultad, nos condicionan nos aceptan o lo rechazan entonces toda la gestión que se pueda realizar tiene que ir dirigida al pdi de la universidad y en especial al de la facultad.

Bueno la teoría siempre está de base, siempre tiene que haber una organización, control, la gestión, ehh todo está involucrado dentro de un sistema esto es sistémico entonces por lo tanto responde a algo que existe, no podemos mandarnos solos o hacer las cosas solos sino que nuestro sistema es todo confluyente, nuestro esfuerzo más el esfuerzo de otra unidad apuntan al desarrollo del pdi de la facultad, en cuanto a teoría organizacionales nosotros si aplicamos algunas pero más que nada van orientadas a los por ejemplo al desarrollo del personal, a los profesionales que trabajan, recursos humanos, etc. el tema de la planificación o la

estructuración del presupuesto también va orientado a lo que es el ingreso per cápita de la facultad entonces no podemos salir de eso.

E: ¿QUE ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTION CONSIDERA MAS IMPORTANTES?

S: bueno lo que es la yo creo que la planificación es fundamental, la planificación dentro de la gestión a todos nivel es clave, el control, la organización, los elementos típicos son claves en todo tipo de gestión, si tu dejas a uno a un lado, si lo trabajas solamente y te olvidas del resto vas a producir algo asistémico no voy a poder fluir porque siempre esto es una sinergia sistémica que tiene que fluir hacia un bien común hacia el logro de un objetivo entonces si tú piensas que quiero lograr tener las mejores selecciones de toda la universidad que lo que hago, cierto tengo que primero planificar, tengo que organizar tengo que ver el tema presupuestario para poder contratar los mejores profesionales que puedan desarrollar esa área y si no tengo un control organizacional no tengo ningún tipo de manejo y si no tengo evaluación peor aún, entonces todo es sinérgico.

E: ¿COMO DIFUNDEN SUS SERVICIOS?

S: bueno hay un sistema de difusión que lo tienen toda la facultad, como te mencione nosotros estamos insertos en un sistema entonces hay un sistema mayor que es la autoridad de la facultad, cada autoridad trata de implementar su propio modelo de gestión entonces dentro de ese modelo de gestión cada autoridad que llega ustedes saben que el rector se va renovando cada 4 años o se va reeligiendo entonces cada autoridad que llega tiene su propio modelo de gestión que el tema comunicacional también lo traen ya estructurado entonces que es lo que hacemos nosotros, utilizamos todas esas plataformas que ya tienen estructuradas por ejemplo hay un área de comunicaciones especial donde hay un periodista, hay varias personas que están encargadas de todas las redes sociales y de

crear folletos digitales, crear un mecanismo de información interno donde acá hay un sistema de pantallas donde se van pasando avisos en las salas de clases en las actividades de extensión que hay, hay postgrados también. Entonces nosotros nos insertamos dentro del sistema comunicacional de la facultad y tenemos ese medio de difusión ahora obvio sin dejar de lado los medios tradicionales que son más del usuario tales como el instagram, Facebook, las redes sociales que es lo que se maneja hoy en día. Ya el afiche y el panfleto es muy poco lo que usa y está casi obsoleto.

E: ¿AUTOEVALUAN SU TRABAJO? ¿COMO LO HACEN? ¿Y CADA CUANTO TIEMPO LO HACEN?

S: ya mira nosotros tenemos diferenciadas las 3 áreas en todos los aspectos que tú puedas imaginar o mencionar sobre todo en el tema que se refiere a gestión, el control, planificación y evaluación ehh y en el área de las selecciones nosotros evaluamos en cuanto a varios aspectos puede ser en el aspectos del rendimiento, siempre hay que tener un sentido de realidad el rendimiento no va exigiendo que nosotros vamos a ser campeones sin tener presupuesto en las condiciones para que el alumno pueda llegar a optar a ser campeones ósea no podemos exigir que sean campeones si no tenemos donde entrenar por ejemplo, si no tienen camisetas, no tienen duchas o no tienen facilidades entre comillas académicas para poder llegar a los entrenamientos para poder asistir a los partidos entonces ese tipo de cosas se van evaluando dentro de lo que es rendimiento.

Por la parte académica nosotros tenemos una autoevaluación que la hacen los profesores además hacen una los estudiantes que son los usuarios del curso y esa evaluación siempre se va tabulando, siempre se van haciendo un análisis de esas evaluaciones pero eso es en forma global en forma de facultad, todos los departamentos hacen ese estudio y después en lo global se revisan los resultados.

La parte de deporte recreativo se hace también una encuesta ehhh vía correo electrónico donde se preguntan ciertas cosas donde uno pueda tener una retroalimentación para poder reprogramar y poder eh readequar tus programas y en base a ese elemento, podemos evaluar para readequar tu procedimiento.

E: ¿COMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCION?

S: nosotros gestionamos primero las actividades en base a, vamos a dividir de nuevo los 3 puntos, en relación a deporte representativo lo gestionamos en base a lo que podamos, donde podamos participar y donde queramos participar donde podamos trabajar para participar en esos, a que me refiero a que si vamos a preparar una selección de escalada si no tengo las condiciones necesarias para hacerlo, no lo hago. En base a eso nosotros vamos planificando y gestionando los recursos primero, vamos planificando los materiales que se necesitan en base al presupuesto que se envía un año antes para poder considerar la compra de esos materiales, para poder considerar el pago de los recintos si no tenemos poder arrendar uno, el pago de los honorarios y todo eso se va planificando en base a un presupuesto.

E: ¿COMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCION?

S: aquí el hecho de ser una institución pública se controlan rígidamente y estructuralmente, a que me refiero, a que hay un director económico por facultad y este director es el encargado de revisar todo el tema presupuestario, ellos dicen bueno hagan una propuesta presupuestaria realista de acuerdo a lo que queremos y lo que consideramos para nuestros objetivos y el logro de estos y ellos evalúan si está dentro o cercana o se ajusta a lo que pueden entregar como parte de presupuesto, eso también que no es un presupuesto solamente para deporte estamos hablando

también de salas, pago de profesores de todas las áreas del resto de los departamentos ehh secretarias, funcionarias, etc entonces nosotros estamos dentro y en base a eso el fiscaliza, ahora también existe una contraloría dentro de la universidad entonces todo lo que es convenio, compras se hace a través de las compras públicas que es un sistema de mercado que obliga a todas las instituciones públicas a comprar a través de esa página, a esos proveedores entonces esta todo fiscalizado y todo controlado.

En tanto, no podemos salir de cualquier, ósea si yo me gasto, no puedo gastarme la plata ehh echar plata al bolsillo porque está todo fiscalizado esta todo normalizado y plata que ingresa tiene que ingresar a través del sistema de dirección de asuntos económicos y todo lo que egresa tiene que ser documentado y tiene que estar establecido antes o previamente en el presupuesto, no puedo gastar más de lo que yo presupueste el año anterior ósea todos esos mecanismos de control están establecidos.

E: ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN SU INSTITUCION? ¿PORQUE?

S: el liderazgo es siempre importante, alguien tiene que tomar las decisiones, las decisiones pueden ser tomadas en conjuntos pero tiene que haber una responsabilidad en base a esa toma de decisiones, siempre tiene que haber un liderazgo que guie un poco la orientación de la unidad o que proteja los principios o las propuestas o proyectos que tiene la autoridad o las instituciones en este caso, no puedo tener un líder que no manifieste o que no tenga que no se identifique con lo que nosotros pretendemos o que estamos formando, por tanto siempre tiene que haber alguien responsable a eso me refiero, alguien que continúe con la línea y alguien que proteja los principios de la institución en este caso.

ENTREVISTADO N°2

E: LA PRIMERA PREGUNTA VA ORIENTADA AL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN, DE QUE TRATA, CUÁL ES SU CARGO, SI NOS PUEDE COMENTAR UN POCO...

S: bueno como ya sabes mi nombre es, llevo en la universidad trabajando catorce años, doce como director de carrera y dos como académico, estuve encargado diez años de la carrera de educación física y ahora estoy como instituto de deporte de las carreras de técnico en deporte y licenciatura de las cuatro campus de Santiago, Santiago centro, Maipú, la florida y providencia, tenemos aproximadamente en esa gestión mil cien alumnos, ciento cincuenta profes, y planta, doce plantas en general.

E: PASANDO A LA SEGUNDA PREGUNTA, ¿LA INSTITUCIÓN APLICA ALGÚN MODELO DE GESTIÓN? ¿USTEDES TIENEN UN MODELO PARA PODER GESTIONAR TODO?

S: nosotros tenemos el modelo de gestión matricial, el sistema de gestión matricial, al ser una universidad tan grande... Nosotros tenemos dos jefaturas una jerárquica y otra funcional. La jerárquica es quien dentro de las funciones te autoriza las vacaciones por ejemplo y vemos los alineamientos de trabajo que establece la universidad como los eeh la planificación estratégica de la universidad, los temas académicos generales, generales de la universidad y con la escuela, que es nuestra relación más funcional, vemos los temas de malla por ejemplo, de cambio de malla, de programa, entonces tenemos nuestro modelo, al ser una universidad tan grande con veintisiete mil alumnos, funcionamos todas las escuelas con un sistema matricial de dos jefaturas, tiene virtudes y defectos como todo sistema de gestión, pero te permite estar más ordenado desde el punto de vista de la operación día a día de los sistemas administrativos que la universidad requiere.

E: LA SIGUIENTE PREGUNTA DICE ¿QUE ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN USTED CONSIDERA LOS MAS IMPORTANTES?

S: La verdad es que hoy en día con el tiempo me doy cuenta que la clave de los modelos son las personas, la clave, muchas veces las instituciones dejamos de lado un poco el recurso humano como gestor, ese recurso humano como gestor tiene que estar contento dentro de lo que hace, debe tener capacitación, debe tener un norte claro de cómo avanzando con lo que la universidad le va proponiendo día a día, eeh, debe esa persona tener un tiempo de descanso, deben haber situaciones donde ese recurso humano tenga atributos y se le otorguen beneficios también para poder ir avanzando. Dentro de ese modelo, esa gestión también desde mi punto de vista hay que tener control ya que es importante dentro de la gestión porque te permite ir mirando los procesos como van avanzando, en el momento que lo pierdes el control, pierdes todo lo procesos administrativos, lamentablemente, culturalmente todavía no estamos acostumbrados todavía con los años de experiencia te digo, no estamos acostumbrados a recibir por ejemplo un cargo y desarrollarte de manera individual en esa área, siempre tienes que estar recibiendo retroalimentación o estar mirando los números por ejemplo. Pasa mucho académicamente que un profe toma una asignatura al principio de año y hay que constantemente mirando el control desde sus evaluaciones, no necesariamente hilar tan fino si ingreso las evaluaciones, la asistencia por ejemplo porque al final te das cuenta que el control también desde la expertos del profe, por ejemplo el profe es un excelente pedagogo en basquetbol o deportes colectivos pero decae mucho en el tema administrativo entonces al final tiene que haber una congruencia entre esos dos aspectos, entonces el profe puede ser espectacular en basquetbol y en metodología pero muy desordenado en lo administrativo. El control que tú tienes con el profe en la conversación que él vaya mirando hacia dónde va su función específica. Uno se da cuenta

muchas veces que hay profesores que tienen mucha experiencia se les olvida, no lo recuerdan o no lo saben.

E: LA SIGUIENTE PREGUNTA DICE ¿CÓMO DIFUNDEN SUS SERVICIOS?

S: La universidad hoy tiene un departamento de deporte. A ver, ahí también funciona matricialmente, jerárquicamente y funcionalmente. Funcionalmente está el departamento de deporte el cual se encarga de las selecciones y algunos talleres deportivos que ofrecen como electivos hacia alguna carrera y también está el DAE de la universidad el cual ofrece talleres culturales, deportivos, en general es transversal y ahí funciona para todas las carreras. También en el tema del departamento de deporte, es como una preparación, una preselección para algunas selecciones deportivas de la universidad y se difunde a través de correos masivos de los estudiantes, a través de los directores de carreras, al estudiante cuando ingresa a la página de su perfil le parece, lo hacemos por redes sociales y cuando pasamos por los cursos le informamos a principio de año a los estudiantes.

E: LA SIGUIENTE PREGUNTA ES ¿AUTOEVALÚA SU TRABAJO? ¿CÓMO LO HACEN? ¿CADA CUÁNTO?

S: si, mira, yo con mi jefatura me reúno cada 15 días y todos los directores de las otras carreras, cada quince días nos reunimos y constantemente nos están enviando informes de retención, cantidad de notas ingresadas, y cada uno tiene su gestión administrativa académica, tenemos una evaluación que se hace,. Una evaluación de desempeño que realizamos nosotros como contratados de la universidad, ese desempeño que ah principio de año viene los objetivos trasversales de la universidad más los de facultad uno los incluye, tú los ingresas a un sistema, viene una retroalimentación a mitad de año y otra a final de año, eso es una evaluación de desempeño y hay otras evaluaciones de estudiantes y otras

netamente administrativas desde ingreso de notas, bitácoras, ingreso de asistencias, recuperación de clase, también tiene una evaluación constantemente.

E: PASANDO A LA SIGUIENTE PREGUNTA ¿CÓMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: Es ardua la gestión universitaria cuando tiene una carrera grande porque todo se multiplica en nuestro caso por cuatro campus. Por ejemplo yo tengo exámenes de títulos en cuatro campus, somos bien ordenados y siempre los alineamientos vienen de rectoría entonces eso nos permite tener una claridad de hacia dónde va el norte de la universidad y lo que está buscando. Como la universidad paso un proceso de acreditación por cuatro años está fortaleciendo los procesos de vinculación con el medio y de investigación entonces los focos han ido cambiando un poco desde cuando comenzó la universidad.

E: ¿CÓMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

Nosotros en septiembre de cada año presentamos los presupuestos para el año siguiente y ese presupuesto se analiza según cantidad de estudiantes, mallas curriculares, un montón de factores que influyen, Se presenta ese OPEX o CAPEX se llama. El OPEX es el recurso que yo pido para enriquecer las asignaturas en materiales, carpetas, para los alumnos y CAPEX tiene que ver con infraestructura. Entonces yo lo presento en septiembre, lo revisa finanza, el vicerrector, le dan un check, hacen una reunión yo lo tengo que defender y ahí se aprueba el presupuesto para el año siguiente. Por ejemplo todas las compras que yo hago hay un sistema, tengo que enviarlo y ese sistema tiene tres líneas de revisión, por ejemplo yo compro balones de futbol me preguntan para que asignatura es, para que los estoy comprando y ahí se va justificando finalmente el tema del gasto operacional de la carrera.

E: YA PARA IR FINALIZANDO LA ENTREVISTA, LA ÚLTIMA PREGUNTA DICE ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN SU INSTITUCIÓN Y POR QUÉ?

S: De todas maneras, pasa que al tener dos jefaturas distintas son dos liderazgos distintos, uno muy duro donde te piden resultado y otro participativo, en mi caso mi liderazgo es muy participativo las personas que tengo a cargo siempre los incluyo en los procesos, siempre que hay un tema que resolver los llamo y nos reunimos y resolvemos en conjunto, hay momentos que hay que tomar decisiones más en soledad pero en general los procesos todos son participativos porque eso compromete más al trabajador. Lo mismo pasa con los estudiantes, cuando se toman decisiones desde que seminarios dictar, se les pregunta a los estudiantes, se les da un montón de alternativas y los estudiantes van escogiendo que les gustaría hacer. Uno también mira según lo que está en el mercado, pero también participan los estudiantes, eso te da la posibilidad de tener participación activa dentro del liderazgo para que toda la comunidad pueda optar y opinar, lo mismo pasa con los cambios curriculares, se les da la oportunidad a profesores, estudiantes para poder opinar.

ENTREVISTADO N°3

**E: PARTIREMOS CON NUESTRAS PREGUNTAS, LA PRIMERA DICE
¿NOS PUEDE CONTAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN,
¿CÓMO FUNCIONA?**

S: perfecto, la corporación del deporte es una entidad privada, sin fines de lucro, que pertenece a la municipalidad de la florida en este caso, porque es una organización de carácter territorial, ósea nosotros funcionamos en el territorio de la comuna de la florida. Tenemos un organigrama el cual lo encabeza el director ejecutivo de la corporación, posterior a él está jefa de administración y finanza y paralelo a eso estoy yo como coordinador general y luego esta coordinador de talleres, de actividades, adquisiciones, etc. La corporación tiene principalmente cuatro actividades en la que se centra, entre ellas esta eventos deportivos, promoción de la actividad física y el deporte administración de recintos deportivos y la propia gestión deportiva intentando postular a recursos financieros estatales y gubernamentales, como IND, gobierno regional 100%, FF O IP, como los fondos a infraestructura, distintos fondos que las organizaciones sin fines de lucro pueden postular, en el fondo es para hacer un trabajo complementario a lo que tú haces ya con tu presupuesto, por lo menos aquí en la corporación, porque el fondo son fondos extras, por lo tanto tu presentas un proyecto y ese tú lo tienes que ejecutar que eso en el fondo va avanzando de forma paralela. Nosotros hacemos eventos deportivos en el fondo son deportivos – recreativos, porque nosotros lo que hacemos es promover la actividad física y deportiva, tenemos talleres deportivos de iniciación, recreativos, para niños, adultos, mujeres, adulto mayor, en diferentes disciplinas deportivas, por lo tanto nosotros trabajamos un poco en poder tener una oferta deportiva para los vecinos de la comuna bastante amplia, tenemos alrededor de ciento veinte talleres en la florida. Aparte de eso nosotros funcionamos y trabajamos en poder generar mayor adherencia de los vecinos a tener una vida físicamente activa, contrarrestar

patologías cardiometabólica realizando los talleres 3 veces por semana cumpliendo los ciento cincuenta minutos moderados. Administramos los cuatro recintos deportivos los cuales sería gimnasio municipal, cancha de volibol playa, multicancha, piscina, cancha de tenis y dos complejos deportivos que sería uno de fútbol nueve y una cancha de fútbol.

E: LA SIGUIENTE PREGUNTA DICE ¿LA INSTITUCIÓN APLICA ALGÚN MODELO DE GESTIÓN?

S: mira la verdad como algún modelo de gestión que este como evidenciado que se utilice en organizaciones deportivas, no, pero nosotros trabajamos en función a un organigrama pero en el fondo este es como está distribuido y cuáles son las categorías de los cargos que tiene cada uno. En el fondo la gestión deportiva es poder gestionar cosas, si en el fondo eso es gestión, es poder yo conseguir cosas, poder lograr cosas a través de un trabajo que se realizó de forma previa, por ejemplo gestión de recursos, gestión de mantención de recintos, gestión de presencia de personajes públicos, entonces, etcétera, etcétera, etcétera. Entonces nosotros más que seguir un modelo que este predeterminado en la literatura que se utilice en organizaciones deportivas nosotros funcionamos como bien tu decías en base del organigrama y las funciones que cada uno tiene.

E: LA SIGUIENTE PREGUNTA DICE ¿QUÉ ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSIDERAS MÁS IMPORTANTE DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN?

S: nosotros acá trabajamos específicamente con dos, uno que sería la administración ya que nosotros administramos recursos que se nos entregan como corporación y gestionamos actividades, gestionamos recursos económicos, gestionamos recursos materiales, entonces yo creo que esos son los dos pilares que dentro de la corporación se desarrollan. Claramente el control también, pero es un control en el fondo de que el

trabajo tiene que realizarse, pero yo creo que sería administración y gestión como los dos principales.

E: ¿CÓMO DIFUNDEN SUS SERVICIOS?

S: A través de redes sociales, pagina web que hoy en día es lo más potente que hay porque al final teni en Facebook , Instagram doce mil seguidores entonces llegas a un público de gente que no llegas como se hacía años atrás con el típico afiche, volante, entonces nosotros promocionamos mucho a través de redes sociales y de página web, a su vez nosotros de igual forma tenemos dípticos de talleres deportivos el cual tiene el lugar, la hora, para que el vecino se pueda llevar algo concreto, un documento en su mano con todos los talleres y sus horarios. Entonces utilizamos estas dos formas, redes sociales y dípticos.

E: LA SIGUIENTE PREGUNTA DICE ¿AUTOEVALÚAN SU TRABAJO COMO DIRECTORIO, COMO LO HACEN Y CADA CUÁNTO?

S: Si mira, nosotros cada vez que se finaliza el año, se hace una evaluación, de cumplimiento de metas, porque, porque nosotros como somos una corporación tenemos que solicitar presupuesto para las cosas que queremos hacer en el año entonces yo proyecto en el año en curso y te pones ciertas metas, en el fondo la mejor forma de poder evaluar es si tu cumpliste esas metas, claramente hay una evaluación de los procesos, cuando tenemos algún evento, alguna actividad, una promoción de algo, también se hace una reunión con el equipo, se evalúa, pero claro como evaluamos la gestión de la corporación a fin de año es si cumpliste las metas del año anterior.

E: ¿CÓMO GESTIONAS Y ADMINISTRAS LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: Si mira, como te decía hay un organigrama en el fondo y por ejemplo todo lo que son talleres deportivos porque al final talleres es un mundo, tenemos ciento veinte talleres, por lo tanto hay una persona que se encarga

de talleres que será la coordinadora de talleres, tenemos una persona que se encarga de la promoción y la difusión, por otro lado estoy yo como coordinador me dedico a poder ver y revisar cada una de las cosas que hace la corporación en conjunto con la coordinadora de talleres porque ella en el fondo está a cargo de eso y nosotros nos vamos ping poniendo información.

E; YA CASI PARA IR FINALIZANDO ¿CÓMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

S: Hay una persona que está a cargo, que es la jefa de administración y finanza y trabajamos con contadores y con abogados y el director que es quien se encarga de los presupuestos. La municipalidad le entrega una subvención a la corporación entonces unos fondos son la subvención municipal que se entrega aprobada por consejo local y por otro lado a través de la gestión para postular a proyectos deportivos para que te entreguen recursos y poder realizar actividades.

E: COMO ÚLTIMA PREGUNTA ¿CONSIDERAS QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN SU INSTITUCIÓN?

S: si, por su puesto, creo mucho en la palabra, tengo la convicción que la palabra liderazgo puede lograr cosas importantes, ser jefe es el cargo, en el fondo ser líder es cuando las personas te pueden seguir entonces convencer es mucho mejor que obligar por lo tanto nuestro jefe, el director es un muy buen líder, nosotros como quipo de trabajo estamos muy compenetrados en el fondo en función a los objetivos que nos ponemos como equipo y los que pone el director, entonces aquí funciona muy bien el liderazgo.

ENTREVISTADO N°4

E: UN POCO PARA PARTIR CON LAS PREGUNTAS, LA PRIMERA SERIA SI TÚ NO PUEDES CONTAR UN POCO DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN, POR EJEMPLO

S: perfecto, ningún problema... Nosotros en la oficina de deporte, depende de la dirección de desarrollo comunitario, nosotros dependemos de la DIDECO. eeeh por ende no somos una corporación, no tenemos, nos basamos netamente en el tema administrativo público, nuestra gestión es principalmente eeh, nuestro objetivo es la generación de talleres deportivos para todos, desde niños a adultos mayor, la administración de los recintos deportivos y generación de proyectos, eso es principalmente nuestros objetivos más generales de la oficina de deporte, para eso tenemos escuelas deportivas, talleres deportivos para adultos mayores, para mujeres, el gimnasio municipal, la administración de recintos deportivos y todo eso.

E: YA, POR EJEMPLO, EN ESTE CASO, ¿USTEDES COMO ENTIDAD DEPORTIVA APLICAN UN MODELO DE GESTIÓN?

S: Nosotros tenemos un organigrama como oficina de deporte, ya, que el organigrama te lo puedo mostrar... (Busca organigrama en el computador y lo presenta)

S: cuenta de cuatro unidades, perdón de cinco unidades que es la formación y la capacitación deportiva, donde se desglosan las escuelas deportivas, el deporte adaptado y la capacitación y vinculación en estricto rigor con las organizaciones deportivas, con los clubes, las ligas, todo está enmarcado en esta unidad de formación y capacitación deportiva, las escuelas y el tema de las selecciones como el tema del equipo de tercera división, que hay en la comuna.

S: está el tema de la unidad de recintos deportivos que se divide en dos en estricto rigor, uno que son los estadios y los complejos deportivos que

son los recintos más grandes, y los consejos de administración de recintos deportivos pero de las multicanchas contando la comuna con ochenta y dos (82) multicanchas y nosotros damos permisos precarios a organizaciones.

S: la otra unidad esta de gestión de recursos, tiene que ver con la postulación a proyectos, que los proyectos internos que nosotros presentamos directamente como municipio, como fondebe y todos esos y los externos que son el seis (6) por ciento de deporte, el gobierno regional, el FONDEPORTE del IND, presidente de la república y los que tienen los gubernamentales.

E: ¿ESE MODELO QUE USTEDES TIENEN AHÍ ES CREADO POR USTEDES MISMOS COMO ENTIDAD MUNICIPAL?

S: Si, nosotros lo creamos, nosotros lo generamos, para poder dividir la oficina de deporte.

E: AHÍ USTEDES DESIGNAN A CADA PERSONA ENCARGADA DE CADA ÁREA.

S: sí, eso mismo hacemos, deja terminar la idea de acá y explico.

S: acá tenemos la unidad de gimnasio municipal que está acá en la municipalidad y que tiene un área de gimnasio en terreno que son las clases que hacen los monitores pero en diversas localidades, ejemplos talleres de zumba, entrenamiento en terrenos de adulto mayor y mujeres.

S: entonces como te digo, en la unidad de recinto deportivo hay un coordinador que tiene que ver con toda la parte operativa de los recintos deportivos, la gestión de recurso estoy yo a cargo de eso y los eventos deportivos los armamos todos como coordinadores, no hay una persona que esté encargado de eso, somos todos. Gimnasio municipal hay dos coordinadores, uno en la mañana y otro en la tarde quienes van guiando a las personas en los entrenamientos.

S: y en la unidad de formación y capacitación deportiva aquí hay dos personas, uno que tiene que ver con los que es el fútbol, escuelas deportivas de fútbol que son diez (10) escuelas de fútbol y las otras escuelas eeehh de las otras disciplinas que es otro coordinador que son quince (15) escuelas. En total tenemos 25 escuelas deportivas y lo otro, no sé, está tenis, rugby, gimnasia, hay un coordinador que maneja todo el tema de las escuelas deportivas diversas. Hay un solo coordinador porque es la disciplina con mayores escuelas.

***E: ¿QUÉ ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSIDERAS MÁS IMPORTANTE?**

S: mira, es importante, acá, tener conocimiento del sistema interno del municipio, por que, el tema administrativo de la oficina de deporte cuando es municipal es mucho más lento a diferencia de un tema privado de una corporación o de una empresa, que por ejemplo tu presentas un presupuesto a una empresa privada y dice sí acepto tu efectuamos el pago y compran las cosas, acá no es un tema netamente administrativo que hay que presentar una propuesta, licitar y después de un buen tiempo llegan las cosas, por eso es importante que la persona que ingrese acá o esté dentro de un municipio sepa cómo funciona el tema administrativo estatal al interior de la oficina del deporte y la vinculación con la comunidad.

E: ¿ENTONCES UNO DE LOS ELEMENTOS QUE PUEDEN SER IMPORTANTES ACÁ ES LA ADMINISTRACIÓN?

S: exactamente, la administración pública

E: OTRA PREGUNTA, ¿CÓMO DIFUNDEN SUS SERVICIOS?

S: Si, a través de redes sociales y a través de afiches y volantes pero estamos evitando un poco este tema ya que estamos tratando de ser más ecológicos así que netamente a través de redes sociales.

E: ¿USTEDES AUTOEVALÚAN SU TRABAJO? ¿COMO LO HACEN? ¿CADA CUÁNTO?

S: si, mira, nosotros intentamos hacer reuniones una vez por semana o una vez cada dos semanas a más tardar para ver lo que hemos hecho bien lo, que hemos hecho mal y lo que tenemos para adelante, en la oficina somos cinco personas entonces nos juntamos una vez a la semana para evaluar lo que tenemos, si hay deficiencia con las escuelas deportivas, con los talleres, que está fallando y proponer nuevas ideas y todas esas cosas.

E: ¿CÓMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: en qué sentido?

E: En las escuelas, diversas actividades, etc.

S: hay un coordinador que está viendo todo lo que escuela de fútbol, otro netamente lo que son escuelas de otras disciplinas, el gimnasio lo ven estas dos personas, lo que son los recintos deportivos lo ve una sola persona y todos ellos me informan en qué estado están, que necesitas y lo que están viendo.

E: ¿CÓMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

S: nosotros todos los dineros municipales, no existe una cuenta netamente a deporte, todas las cuentas son del municipio y uno va solicitando dependiendo del origen del producto a qué cuenta se van cargando, no es que existe “ ya mira a este número de cuenta es de deporte”, no, no es así, aquí en el municipio de la granja hay un fondo común que tiene diferentes cuentas y va depender del origen que tu requieres es a qué cuenta se carga ese producto, por ejemplo si yo quiero comprar un balón, va a la cuenta “ cuero, plástico, caucho y otros” ya, pero ahí no significa que sólo puedes comprar balones, si no ahí entra aseo y ornato compra las mangueras y la

carga a esas cuenta, eeh cualquier otra dirección que tiene que comprar que se relacione con ese ítem compra ahí y se carga ahí.

E: AHORA COMO ÚLTIMA PREGUNTA PARA IR FINALIZANDO, ¿CONSIDERAMOS QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN SU ORGANIZACIÓN? ¿Y POR QUÉ?

S: Es sumamente importante el liderazgo, porque si tú no tienes liderazgo no te van a creer y si no te creen no puedes proyectar lo que tú quieres hacer. A mí no me gusta el liderazgo autoritario, si bien en este tema del deporte o en gran parte de la vida uno no siempre puede tener la razón en todo, es sumamente importante que las otras personas que tienen otras experiencias de vida puedan aportar a cómo guiar la oficina del deporte, porque yo puedo tener mi opinión sobre algún deporte en específico o como guiar una disciplina pero otras personas tienen mayor conocimiento en algún tema puede aportar y la idea es trabajar en conjunto para que este proyecto salga adelante y no solo sea una persona que figure.

ENTREVISTA N°5

E: YA Y SI NOS PODRÍA... LA PRIMERA PREGUNTA ES, SI NOS PODRÍA EXPLICAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

S: Bueno eeh la facultad está compuesta por varias escuelas, departamentos, una de estas escuelas es la escuela de pregrado, donde se imparten tres carreras; Ingeniera Comercial, Contador Auditor, y Ingeniera en Información y Control de Gestión... eeh para las tres carreras el deporte es obligación en su malla curricular, entonces hay ramos deportivos curriculares y también de formación integral, tengo yo dos unidades; lo deportivo, y la formación integral, que es lo más artístico. Entonces hay ramos curriculares obligatorios en las mallas para estas tres carreras. Por otro lado está el tema de las selecciones deportivas mmm ya, tenemos 22 selecciones deportivas que compiten anualmente en los torneos internos de la universidad y algunas selecciones que compiten ah eeh externas de la universidad porque no hay competencias acá internamente, por ejemplo el Futsal, que juega acá en el federado de la Federación de Futsal. Eeh y por otro lado está todo lo que es nosotros lo llamamos el deporte para todos que es el uso de las instalaciones, el uso de las canchas sintéticas, multicancha, el gimnasio, el muro, tenemos talleres de libre asistencia para estudiantes, para funcionarios. Entonces tenemos como esas tres áreas; lo curricular, lo selectivo y el deporte como para todos.

E: ¿Como más recreativo?

S: Eeh si claro, como libre asistencia, la gente va, nosotros incentivamos para que puedan hacer actividad física, y tengan una vida más sana entre comillas, con mejores hábitos... de alimentación sobre todo... eeh y eso claro es más... depende de cada uno... pero ahí lo vemos así al final.

E: YA PROFE OTRO PREGUNTA, SI LA INSTITUCIÓN, FEN ESTE CASO APLICA UN MODELO DE GESTIÓN CONOCIDO.

S: No, no, no tenemos así como marcado en uno de los modelos

E: Usted toma los puntos más fuertes...

S: Si nosotros tomamos decisiones, ósea yo tomo decisiones y las presento a mis autoridades, y me las van aprobando, y vamos avanzando en la medida que uno va gestionando en el fondo, y también va de la mano del presupuesto, de los recursos... esto es una institución pública, entonces eeh... todo lo que hacemos tiene que ser en el marco del presupuesto, de... tiene que aprobar por el consejo de la facultad, con actividades asociadas a esos costos... a esas platas, y a medida de eso vamos avanzando, entonces al final tu voy viendo nose po un... los talleres de libre asistencia para estudiantes, para los funcionarios, se van haciendo acorde a la tendencia, a lo que este un poco de moda, a lo que pensemos que le hace mejor, los estudiantes y funcionarios, para su desarrollo académico o laboral cachay, pausas activas y cuestiones así, y en los ramos deportivos o selección curricular, también, el paraguas es la universidad, la universidad tiene nose... selecciones x, nosotros podemos tenerla y la tenemos, pero vamos a tener una selección que no tenga competencia, o no tiene o no está bajo ese paragua, nose, por ejemplo los deportes olímpicos... eeh y en los ramos deportivos también, va de la masa, los semilleros para cada selección institucional están los cursos curriculares, de ahí con la gente que llega detectamos talentos, y oye vente a entrenar con la selección tal, vente, y hacemos cosas, es como casi , hay una proyección, nose vamos proyectando cada dos años los gastos y la programación de actividades, pero también va mucho en la tendencia de o que quieren los cabros, y hoy la generaciones son distintas a unos años atrás, entonces hay que buscarles algo que los motiven.

E: YA PROFE UNA TERCERA PREGUNTA ES DENTRO DE LA GESTIÓN QUE ELEMENTOS CONSIDERA IMPORTANTES.

S: ¿Hay algún ejemplo?

E: Dentro de la gestión está por ejemplo el liderazgo.

S: Bueno yo creo que para mí el modelo sea un modelo más bien plano no tan vertical, más horizontal, donde toda la gente que trabaje haciendo gestión esta como... se sienta al menos de llegar con ideas y aportar con su conocimiento, su visión, cachay. El liderazgo obviamente, es creo, uno de los más importantes, el trabajo en equipo... el desarrollo de la frustración, ósea la tolerancia a la frustración, hoy en día lo vemos en las nuevas generaciones, y eso lo vemos en la salud mental cachay, nose po, uno podría decir que son menos aperrados que antes pero a lo mejor también algo paso en el colegio, que cambio, muto. Para mí también es vital el tema de la casa, cuando m la casa no se apega, para un muchacho hoy en día es difícil cambiarlo, uno sigue educando hasta el día que salen de acá, pero creo que es difícil, si de la casa ya no se hizo la pega base, ni el colegio ni la universidad lo va a lograr cachay, entonces el afecto, para mi encuentro a los estudiantes con mucha falta de afecto, por ejemplo lo de región, que a veces están súper solos, entonces ahí la salud mental empieza a pesar mucho, y como son poco tolerante a la frustración, como quieren todo... son cortoplacista, y quieren todo ya eeh al final vienen todo esos dramas y nos encontramos hoy en día con el gran drama que es la salud mental, entonces también tenemos que ver que hacemos para eso cachay. Que no se sientan tan estresados, tan presionados, y guiarlos un poco, cachay y también demostrarles que uno se organiza y quiere puede hacer todo cachay, entonces ahí hay... insisto hay un trabajo en equipo, el depender de alguien que está al lado mío para lograr mis objetivos, que también es subjetivo, y es depende de la organización. Como esas cosas yo creo que son como la base, el desde, de ahí vienen otras cosas más

que, vamos agregando otro tipo de habilidades que se desarrollan también con la actividad física.

E: OTRA PREGUNTA ES ¿CÓMO DIFUNDEN SUS SERVICIOS?

S: Todo a través de redes sociales y a través de comunicados internos, y bueno en el caso del deporte curricular los estudiantes saben su reglamento, saben que en su malla curricular están los ramos libres entonces saben. Y lo otro es bastante redes sociales hoy en día los estudiantes no leen los correos, entonces harta redes sociales, harta imagen, que llamen la atención, porque también mucho texto no impacta tanto entonces, eso se hace hartito acá. En pre grado tienen, manejan redes sociales, Instagram, Facebook, Snapchop, nose, triplicaron los números , y al final ahí viene un poco el conocimiento, de repente una graficas pegados por ahí por allá, pero lo que más yo creo es redes sociales hoy en día, y por voz también.

E: OTRA PREGUNTA ES; SI AUTOEVALÚAN SU TRABAJO DE GESTIÓN, COMO LO HACEN, Y CADA CUANTO TIEMPO LO HACEN.

S: Hay una evaluación, bueno nosotros estamos constantemente el grupo que está a cargo de esta área, la gente que trabaja conmigo, vamos conversando diariamente, eeh no sé si es juntarse pero si, vamos semana a semana, mes a mes, viendo cómo van las cosas, se van evaluando, se van pidiendo informe a los técnicos, a los profesores, bueno en la parte curricular tienen que poner notas, una formalidad más administrativa y legal que se tiene que cumplir, que es el acta de las notas, el avance. Y en la otra área estamos siempre monitoreando, seguimiento, eeh no se la asistencia, lo informes luego de cada actividad, de cada partido, y ahí vamos monitoreando y vamos gestionando. Y la evaluación interna nuestra es casi una vez al año, donde se evalúa a fin de a lo como estuvo el año, que se hizo, que se hizo nuevo, que vamos hacer el próximo, y en la parte

administrativa, nosotros somos evaluados por las autoridades del servicio público en general, que es la organización de desempeño.

E: OTRA PREGUNTA ES; ¿CÓMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: en esta estructura de tres áreas, curricular, selecciones y deportes para todos, tenemos una estructura que, que tenemos en algunas áreas, que se encarga precisamente de esa área, sobre todo en lo selectivo, donde son menos estudiantes, y son... nose cuatrocientos, son los seleccionados, en deporte curricular tenemos novecientos por semestre, y la facultad tiene tres mil quinientos alumnos de pregrado, entonces igual son números altos para una facultad chica dentro de la Chile, pero aquí la actividad física es muy fuerte, porque está en el curriculum, en cambio en otra unidad académica, de la misma Chile incluso, no es obligación el deporte, están metido ahí como electivos, formación general, hay carreras que no tienen la obligación de tomar el deporte. Entonces ahí está la diferencia, que acá el deporte es más potente, y tenemos más inversión y más instalaciones porque siempre ha sido importante para la facultad, cachai, por eso acá es más importante, más potente, y en el área selectiva, la que se ve más, la que vende más, porque va afuera, hay mucho seleccionado nacional acá, mucho cabro que va acá a una olimpiada, a panamericanos, entonces eso vende más, y ahí hay una persona encargada para esto, que pueda atender a estos estudiantes, que al final son estudiantes que hacen deporte, y no son deportistas que estudian, entonces tratamos de compatibilizar su vida académica que es complementaria a lo académico, para qué?, para crear profesionales más completos, para el día que quieran trabajar y salir al mercado, si en el caso que el cabro quiera ser deportista, esta no es la institución, pero si intentamos hacerlo y logramos que muchos muchachos, muchos deportistas siguen compitiendo a muy buen nivel, representando al país incluso, y avanzando en su carrera académica, entonces por ahí va el tema tratamos de realizar de esa forma lo curricular, roda esa gestión la

veo yo bueno y también tengo 15 profesores a cargo, tenemos un buen cuerpo docente. Y los 400 cabros del área selectiva tienen beneficios en la facultad, ese grupo de élite y pueden tener facilidad para tomar ramos, acomodan sus ramos con su horario para ir a entrenar, en el centro de verano a ellos se les da de forma gratuita, donde durante el año no toman tantos ramos, y que mejor lo complementen en el verano, así pueden seguir entrenando a buen nivel y seguir estudiando, pero todo esto se pierde cuando lo echan o se hecho ramos, cuando el cabro se titula en cinco o seis años más, ahí se valida el proyecto, entonces si esos cabros se van en el medio, se invalida el proyecto, y se valida cuándo?, cuando el gallo recibe su cartón.

E: OTRA PREGUNTA ES ¿CÓMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

S: bueno como te digo esta es una institución pública, y no se puede gastar ni un peso si no hay un comprobante de por medio, entonces hay todo un tema financiero, administrativo, que en el fondo estoy a cargo yo, yo soy el responsable, de poder administrar mi presupuesto, y ese presupuesto va asociado a actividades como te decía, y el mayor presupuesto, es pago de remuneraciones y pago del complejo, es como el grueso el 80 o el 90 %, luz, agua, gas, mantener el muro, mantener el gimnasio, mantener las canchas, todo eso tengo que pagar en operaciones, sino tenemos gas no tenemos camarines, tengo agua helada, y todos reclaman, sino mantengo las maquinas del gimnasio me duran un año y se mueren, si la cancha sintética no la peino todos los lunes, no va durar los 7 años que debería durar la carpeta y así eso es mantención. Y bueno todo lo que es variable, lo otro es pago de remuneraciones de sueldos honorarios según sea la forma de tener a los profesionales ligados a nosotros, pero en el fondo la administración del presupuesto tú tienes que hacerlo cundir y hacerlo rendir según la actividad que tu dijiste que ibas hacer, lo ideal es hacer las actividades que dijiste y no gastarse el presupuesto por gastárselo, sino

que proyectarlo y ver cómo va, además cada año te piden proyectar como vamos, en el fondo cuando te evalúan te dicen, oye pediste doscientos y te gastaste dos cincuenta qué onda y teni que dar explicaciones o gastaste ciento cincuenta porque, entonces tenía que administrarlo de tal forma, y siempre vienen proyectos nuevos, y te piden cosas nuevas, el baile que está de moda, que una selección x, y tienes que ir jugando con las platas.

E: esas platas son solamente públicas?

S: bueno tenemos platas privadas que son el arriendo de las canchas que se le arrienda a personas internas y externas, y eso un poco genera plata que ayuda a financiar algunas cosas del área, o proyectarnos que en cinco años más vamos a cambiar la carpeta, y va haber un fondo de plata guardada para eso. Pero no trabajamos con auspicios, aunque está pensada la opción, por ejemplo; cuanto sale ponerle el nombre del complejo a una institución, pero no hemos llegado a eso todavía, es una opción, y siempre es bueno porque los recursos públicos son limitados, y acá la facultad tiene la suerte de tener una buena generación de recursos propios que no hay a nivel central porque, por magister, por post título, por actividad, por arriendo de la cancha, cachay.

E: YA PROFE COMO ÚLTIMA PREGUNTA ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN SU INSTITUCIÓN? ¿Y EL PORQUÉ?

S: Yo creo que es fundamental en todo ámbito, creo que en el deporte, en la parte administrativa, en cualquier rubro, en los hospitales, donde estés metido yo creo que si no hay un buen liderazgo, bien concreto, bien pensado, bien ejecutado, la cosa va como un barco, voy a la deriva, yo siento si no hay una buena cabeza, un buen líder, las cosas claras, para donde quieren ir, queremos ir como institución, como unidad, eeh va ser como que en el día a día vas avanzando según lo que caiga y voy con la carga entremedio, y no voy a avanzar mucho más, vas avanzar un rato pero la carga se te va caer al final, entonces si no hay una comunicación, no hay

una proyección de actividades, de deparar donde quieres ir, no vamos a llegar a buen puerto, entonces ahí el liderazgo y el trabajo en equipo son vitales son fundamentales porque, la única forma, no podemos pensar que somos solos, o una persona va a salvar y va hacer todo, necesitas tener profesores, tener balones, necesitas comprar, necesitas pagar, necesitas coordinar gestionarte, y si no hay esa coordinación esa gestión de trabajo en redes, es difícil lograr los objetivos, por mucho que sientas que eres el más capo, que tengas todas las herramientas, no va a pasar nada si no trabajas en equipo, no hay liderazgo de alguien que sepa determinar o distribuir las funciones de la mejor manera posible para que todos rindan al final y llegar a buen fin.

ENTREVISTADO N°6

E: PRIMERA PREGUNTA. ME PUEDES CONTEXTUALIZAR SOBRE LA ORGANIZACIÓN ¿A QUÉ SE DEDICA, ¿CUÁL ES SU OBJETIVO Y MOTIVACIÓN?

S: Bueno, y bien estar es una organización deportiva, una empresa que tiene nueve años de trayectoria en el mercado nacional. De los principales objetivos tal como el nombre lo dice, estamos enfocados en el deporte y en el bien estar, tanto de las personas de nuestros clientes, colaboradores y como también la comunidad general en el país. Entonces es promover y masificar las actividades deportivas, recreativas y eventos para empresas, enfocados en el bien estar y calidad de vida de las personas.

E: OK. ¿TU INSTITUCIÓN APLICA ALGÚN MODELO DE GESTIÓN?

S: El modelo que nosotros seguimos como son empresas a quienes nos dedicamos u organización gubernamental siempre va a depender del marco o porcentaje de la población de cada institución y dentro de eso nosotros nos enfocamos en los grupos de riesgo y planificamos un plan de trabajo, y ese plan de trabajo se divide o subdivide en progresión de riesgo, sedentarios y deportistas. Como hoy por hoy en los distintos programas deportivos que realizamos y programa de calidad de vida saludable, alimentación que realizamos en las distintas organizaciones.

E: ¿QUÉ ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSIDERAS MÁS IMPORTANTES?

S: En un 70% el recurso humano, ya que es donde nos enfocamos al objetivo o al cumplimiento del objetivo de la necesidad sea cual sea la organización o empresa.

E: ¿CÓMO DIFUNDES TUS SERVICIOS?

S: Principalmente de puerta a puerta. Que quiero decir de puerta a puerta, es ir donde está la necesidad. Por ejemplo, para la empresa privada, yo en el 2012 o 2013 aproximadamente fui gestor y asesor de la cámara chilena de la construcción, en su corporación de deporte y de la muestra dentro de la empresa asociada de la cámara, se hizo un estudio, hicimos un estudio en base al porcentaje de sedentariedad en el país en aquella época. En ese estudio, la puerta a puerta dependiendo de la necesidad que tiene cada una de las empresas nos fuimos dirigiendo, y en base aquello que hay un programa que esta recontra usado el cual es efectivo se le ofrece a la empresa, según la población de riesgo que tienen. Muchas veces las empresa u organización incluso la comunidad no tienen la menor idea de cuánto es su porcentaje o cuánta es la cantidad de población en riesgo, por ejemplo. Entonces ahí que es lo que hacemos, hacemos una asesoría, implementamos una encuesta, se hacen mediciones y luego obtenemos un resultado tangible, entonces en ese sentido identificamos inmediatamente cual es el grupo de riesgo, cual es el grupo sedentario y cual es el grupo deportivo. Y en base a eso ofrecemos los distintos servicios, programas anuales, programas puntuales, eventos de un día una jornada, etc. Y tanto para grandes y chicos ¿qué quiero decir?, en una población adulta, como también una población infantil.

E: ¿AUTOEVALÚAS TU TRABAJO?

S: Siempre. Nosotros tenemos una encuesta de satisfacción al servicio, en donde obviamente colocamos todos los puntos relevantes del servicio, porque los programas son distintos uno a otros, y en base a esa encuesta evaluamos nuestra efectividad, nuestro acierto y debilidades.

E ¿CADA CUÁNTO LO HACES?

S: En todas nuestras actividades, por ende, es super seguido.

E: ¿CÓMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: A través también de recurso humano en la parte de administración, en donde se entrega el requerimiento del cliente, se ingresa a recursos humanos, se hace la propuesta de trabajo. Después el área contable se administra con los recursos que llegan, y con eso se implementan los distintos tipos tanto recursos humanos y recursos técnicos. Recursos humanos todo lo que significa personal y recursos técnicos, todo lo que es arriendos, implementación técnica, implementación deportiva, alimentación, transporte, hidratación, etc.

E: ¿CÓMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

S: Justamente por lo mismo, nosotros en ese sentido optimizamos muy bien los recursos, porque como es una idea pensada ósea una actividad pensada desde la constitución de la concepción de la idea, cuando asesoramos a un cliente ya sea en la parte de recursos humanos o a una municipalidad o un ministerio, etc. se origina desde la idea. ¿qué quiero decir? Vamos a colocar el ejemplo que el 80% de esta población que te hablo es futbolera, tienen necesidad de integrar a diferentes áreas dentro de la organización, se organizan equipos, entonces dentro de estos equipos se sabe cuántos partidos ahí, cuantos recintos tendremos que arrendar, cuanta implementación deportiva vamos a tener. Entonces ya desde la idea tenemos ya un presupuesto sabiendo los costos de esto. Y una vez sabiendo los costos de esto, se le informa al cliente, el cliente a prueba y dentro de eso es utilizado con esta previa planificación, sabemos cuánto es el gasto y cuánto es el retorno. Entonces así se optimiza de buena manera el recurso económico.

E: LA ÚLTIMA PREGUNTA DE LA TARDE ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN TU INSTITUCIÓN? ¿POR QUÉ?

S: Es fundamental. Debido a que nosotros el servicio que nosotros prestamos hacia la empresa privada como la comunidad, la comunicación efectiva, el emisor receptor para que se entienda la información, tener una medición y tener un resultado es fundamental en términos de comunicación. Y en termino de liderazgo, es porque si tu estas liderando en una organización como esta, tanto para el cliente puntual como empresa u organización gubernamental pero el cliente colaborador o el usuario que se ve beneficiado de este servicio es fundamental, porque la comunicación es transversal y tú al liderar eso tienes una responsabilidad mayor, una responsabilidad importante, tanto del gerente general, como el presidente o director de la compañía hasta el staff monitor del esalon más bajo llamémoslo de esta forma, porque es una atención al cliente. Y en esa atención al cliente la comunicación tiene que ser fluida, directa y tiene que obviamente liderar el servicio hacia el colaborador, hacia el participante final. Porque también hay una estructura y esa estructura la comunicación tiene que ser lineal y liderazgo, tanto desde el presidente o director hasta el staff más básico tienen su función de liderazgo. Y en esa función de liderazgo no puede faltar como, por ejemplo. Te voy a dar un ejemplo puntual en una actividad que hubo un accidente atravesó de un choque en un campeonato de futbol femenino y el staff planillero que estaba en esa cancha debió haber actuado inmediatamente por una atención primaria, porque tiene las capacidades para hacerlo. Mientras llega el paramédico y mientras llega ya el servicio de traslado que en este caso sería la ambulancia. Entonces si te das cuenta, en un solo hecho hay un hilo conductor primario, secundario y ya después dependiendo de la liberación que tiene que tener. Pero hay necesariamente que estuviera el director, pero si la función de ese staff era de liderar eso. Entonces en ese ejemplo, es fundamental la línea conductiva del director hacia el último peón sin desmerecerlo, pero también con la comunicación efectiva.

ENTREVISTADO N°7

E: LA PREGUNTA NUMERO UNO ES QUE ME EXPLIQUES UN POCO EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

S: El contexto en la cual me desempeño yo soy director de la Una liga amateur que tiene 20 años de existencia, tiene cinco divisiones o series, una serie junior, un senior, una serie super senior y una serie que acabamos de incorporar que es la serie dorada. Y con todo nosotros organizamos dos campeonatos al año, una apertura y un clausura. Obviamente en cada una de estas divisiones tenemos premiaciones, de los tres primeros lugares, privilegiamos mucho el tema de fear play. Y organizamos un mundial cada fin de semana.

E: ¿QUE LOS MOTIVA A DESARROLLAR ESTA SERIE DE ACTIVIDADES A LA INSTITUCIÓN?

S: Hoy día nosotros cumplimos un rol, como lo hemos conversado a la interna del directorio varias veces, que cumplimos un rol social deportivo. Hoy día nosotros creemos que al organizar esta liga cumplimos con un rol social que tiene que ver con permitirle a la gente desempeñarse, y muchas veces incluso realizarse como persona en el plano deportivo. Además, nosotros cumplimos una doble función, porque como unidades extranjeras también es un medio de inserción a la sociedad chilena, incorporarse a ligas como estas, conocer a otros equipos que también son de los extranjeros, otros chilenos, etc. Insisto es un medio que les permite acercarse a nuestra sociedad, hoy día sobre todo por los temas que están pasando.

E: ¿LA INSTITUCIÓN APLICA UN MODELO DE GESTIÓN?

S: Un modelo de gestión, nosotros tenemos un modelo de gestión definido, en el sentido que tenemos una estructura de administración de la empresa. Que tiene un director general, tiene alguien que está encargado de las operaciones, bajo el está el jefe de operaciones, tenemos además un coordinador general, que está a cargo del tema de comunicación, marketing y los temas comerciales de la empresa, y dentro del staff tenemos

periodistas, fotógrafos, profesor de fútbol kids, y el resto sería gente que está bajo contrato por fecha en las distintas etapas de las jornadas. Llámese árbitros, turnos y otros. Pero en definitiva el modelo de gestión que nosotros seguimos, es un modelo que tiene que ver obviamente con cubrir los costos en primera instancia, ya que no recibimos subsidios de ningún tipo para realizar la pega que hacemos, por lo que nuestra gestión es elaborar bases que determinen ciertas bases a pagar por participar y así cubrimos lo que es los costos propios de jugar en la liga, el arriendo, los turnos, los árbitros y todo el staff que son en total 54 personas.

E: ¿QUÉ ELEMENTOS DE UN MODELO CONSIDERAS IMPORTANTES?

S: Yo creo que los elementos más importantes es el capital humano así de simple, me refiero a la gente que trabaja por un lado, como la gente que lidera el proyecto. Yo creo que aquí toda la gente que esta o la gran mayoría están en la liga y que cumple 20 años no porque sea la liga más barata, de hecho no lo es. Si no más bien por el modelo de gestión, porque creen en las personas porque ven como trabajan, ya que ven que el personal anda uniformado, porque es responsable, porque nos preocupa la seguridad de los equipos, etc. Por lo tanto, en nuestro modelo de gestión, se privilegia el recurso humano. Y el segundo más importante, según las variantes para mí es el tema comercial, que tiene que ver con el tema de ventas, ya que sin ventas no hay equipos, y sin equipos no hay liga.

E: ¿CÓMO DIFUNDES LOS SERVICIOS?

S: Bueno hoy en día, una forma importante para darse a conocer son las redes sociales, el boca a boca y generar varios que varios equipos jueguen entre familias, por ejemplo, padre e hijo. Entonces claramente es el boca a boca y otro las redes sociales. Antiguamente nosotros publicábamos y promocionábamos a través del diario el mercurio, etc. Pero dejamos de hacerlo, porque consideramos que no llegábamos al público objetivo.

E: ¿AUTOEVALÚAS TU TRABAJO? ¿CÓMO LO HACES? Y ¿CADA CUANTO LO HACES?

S: Nosotros nos reunimos de manera semanal. Una vez a la semana personalmente todos, no por teléfono. Son cinco horas, y de aquí al domingo también Inter locutamos entre los que manejamos la liga. Pero de manera general, los días martes es cuando hacemos una evaluación de la fecha, de las decisiones tomadas, de que podemos mejorar, inventarios, horarios, lo que anduvo bien o anduvo mal, lo que anduvo bien lo intentamos repetir y lo que anduvo mal lo intentamos mejorar para la otra fecha.

E: ¿CÓMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: tenemos gente que está a cargo de las distintas actividades, nos dividimos por funciones. Por ejemplo, yo me encargo de todo lo de administrativa, financiera y comercial. Otro está a cargo del área operativa que saca adelante muchas tareas, y otro que ve todo lo que es comunicaciones con los equipos y coordinación en general con los proveedores, rendiciones a fin de mes de todos los costos o trabajo que se hicieron. Se preocupa el tema copas, el tema redes sociales también, ¿entonces como lo hacemos? Primero nos dividimos las funciones. Hay un organigrama, basado en funciones propias de la liga y en base a eso vamos dándonos pega a cada uno. Las cuales llevamos muy bien detalladas, ya que cada reunión que tenemos los martes con pauta donde queda especificado todo lo que queda pendiente.

E: ¿CÓMO CONTROLAS LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

S: Bueno nosotros manejamos un contador externo que lleva todo lo que es tesorería, todo lo que es documentación de equipo, etc. Y nos juntamos una vez al mes con él, y hacemos todo lo que el flujo de caja con nuestras planillas, nuestros macros con flujos de cajas, hacemos conciliación bancaria, nos metemos harto en contabilidad ya que yo se hartó contenido del tema. Verificamos cuentas, revisamos que el banco cuadre, cuando hay protesto también hacemos seguimiento quienes han dado cheques sin

fondos. En general hacemos un flujo todos los años que más o menos prevemos cuales van hacer los flujos y trabajamos para que cuadren. La intención de estos cuadros es evitar quedarte sin cajas.

E: ¿CONSIDERAS QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?

S: de todas maneras, sin liderazgo no hay institución. Tienen que haber siempre uno o dos líderes que tienen que estar claro para donde quieren ir y el objetivo de la institución y que empujen liderando con ejemplos. No que lideren a través de gritos ni de histerismo, si no que lideren con ejemplos, compromiso y responsabilidades con la empresa, y en base a esos valores la gente se va empapando y cumple y te sigue y te cree.

ENTREVISTADO N°8

E: ¿NOS PODRÍA EXPLICAR UN POCO EL CONTEXTO DE SU ORGANIZACIÓN?

S: El contexto de la organización se basa en el área de la gestión, donde estoy a cargo de las selecciones deportivas, en las cuales hay que revisar determinadas acciones, como manejar presupuesto, manejar itinerario, hacer carta gantt, objetivos, planificaciones, evaluación, ya, en eso se basa administrar recursos de la universidad, y determinar cuáles son las ventajas y desventajas de ciertas decisiones que se toman institucionales y de manera... del área específica. El área está compuesta por cuatro profesionales que son los profesionales a cargo de las selecciones, el universo de estudiantes global, de selecciones como de talleres, estamos hablando sobre de doscientos estudiantes que participan en esta área, y para esa área hay un presupuesto y hay que asignar y determinar cómo se van a utilizar estos presupuestos.

E: UNA SEGUNDA PREGUNTA ES ¿LA INSTITUCIÓN APLICA ALGÚN MODELO DE GESTIÓN? ¿CON QUÉ MODELO TRABAJAN?

S: La institución, en sí cada unidad tiene su modelo de gestión porque no todas las unidades hacen el mismo proceso, hay unas que ven presupuesto, hay unas ven que ven más logístico, por consiguiente el proceso que tiene la universidad es similar en todo pero el énfasis que le va dando uno, uno va enfocando su trabajo aquí se trabaja con un presupuesto asignado de un año para otro, los presupuesto están asignados a un rótulo, a una actividad determina, esa actividad de realiza o no se realiza se gastan los fondos y los recursos. Ese es el modelo transversal que tiene la universidad, dentro del área yo, mi modelo, es un poquito más complejo, porque a ese modelo que tiene la universidad yo lo subdivido en sub categorías, para ver la optimización de recursos, por ejemplo; se habla de selecciones deportivas para la universidad es un ítem

ya, pero para mí selecciones deportivas son ocho ítems, porque son ocho selecciones distintas, entonces el presupuesto lo voy acotando según lo requerimientos que tiene cada selección.

E: YA PROFE TERCERA PREGUNTA ¿QUÉ ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSIDERA IMPORTANTE? Y ¿POR QUÉ?

S: Planificación.

Evaluación.

Seguimiento.

Problemas. Ver los problemas como desafíos.

Evaluación. Tal como la evaluación del presupuesto, como la evaluación del desarrollo de las actividades, no verla cuando termina sino en todo el proceso.

La planificación, que no es una planificación rígida, es una planificación que permite tener movimiento, porque lo que tu proyectas no es siempre lo que pasa al cien por ciento y hay elementos externos que te pueden influir, por ejemplo; en el caso de la universidad, los paros, las tomas, todo ese tema, y si tu planificación es rígida y afín de año no hiciste nada y no cumpliste tus objetivos.

E: YA PROFE UNA CUARTA PREGUNTA ES ¿CÓMO DIFUNDE SUS SERVICIOS?

S: Haber las selecciones por su mecanismo del área en que está inserta qué es la DAE tiene una plataforma que es la redes sociales, está en la página de la DAE, pero principalmente el mayor canal de información son los mismos estudiantes que están en las selecciones, que van transmitiendo a los mechones, el voz en voz, yo creo que ese es el principalmente, y creo lo otro es la parte visible, tú ves cuando las selecciones están entrenando, y eso a permitido que ah mejorado los

horarios de entrenamiento a los estudiantes. Entonces eso, las plataformas y la tradición, que la universidad tiene tradiciones de deporte.

E: YA PROFE LA QUINTA PREGUNTA ES ¿AUTOEVALUAS TU TRABAJO? ¿CÓMO LO HACEN? Y ¿CADA CUANTO TIEMPO LO HACEN?

S: Se evalúa todos los días, porque todos los días son acciones distintas, si hay una evaluación mensual, si hay una evaluación semestral, si hay una evaluación anual, esas están. Hay procesos de evaluación, el tema de ver los proyectos, la ejecución uno la puede evaluar, pero también hay una evaluación por parte del estudiante, como ellos visualizan las selecciones con las necesidades y con lo que quieren, si el profesor es atingente o no es atingente, el profe que está a cargo de la selección lo evalúan los estudiantes, hay coevaluación, es super transversal, no hay un plan. Este es un proyecto del dos mil quince, antiguamente las selecciones participaban nomas, y se organizaban, y el dos mil quince cambia el paradigma de la universidad y se genera un proyecto de selecciones, en donde cambió la estructura de los profesores, que antiguamente los profesores estaban con contrato a plazo fijo de ocho meses, y después no existían profesores, no existía la selección, y cambia ese paradigma y fundamento porque tienen que haber profesores todo el año, con contrato indefinido, y con media jornada, porque permite tener un mayor visualización y optimización de recursos, en que tema, en el tema de becas deportivas, antiguamente las becas deportivas las asignaba una persona que estaba en un sillón, y su trabajo no era de terreno, por consiguiente le llegaban los curriculum magistrales, y cuando ese estudiante llegaba a la realidad, el profe era a plazo fijo, llegaba marzo y se encontraba con ya péguele a la pelota, es que yo no se pegarle con la izquierda, entro ces ahora el profe te permite evaluarlo en terreno y hacer un seguimiento todo el año.

E: YA PROFE UNA SEXTA PREGUNTA ¿CÓMO GESTIONAN Y ADMINISTRAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN?

S: La gestión te me da una poco la universidad, que es lo que quiere participar y que es en lo que no quiere participar, hay muchas cosas que uno quiere pero no, muchas veces acá la universidad se lleva todo el presupuesto, y muchas veces no se pueden gestionar porque no son viables en la parte académica, porque mucho que la universidad quiera tener selección, o los chiquillos quieran ser seleccionados, el foco primario es el estudio, por consiguiente ahí hay una limitante. La administración de la gestión primero es ya, si la universidad tiene una selección de fútbol, si tiene competencia universitaria a nivel metropolitano se busca el estar en esa competencia, se gestiona eso, se participa en un organización que está fuera de la universidad, en donde están todas las universidades, se administra de Manera individualmente, cada selección tiene su presupuesto, ejemplo; la selección de fútbol tiene transporte, la futbolista de damas tiene transporte, ni guna otra selección tiene transporte, porque ellos van a jugar a la liga del aeropuerto, donde no tienen un metro cerca o no locomoción constante para llegar allá, entonces necesito transporte, o las chiquilla iban a jugar a San Carlos de apoquindo, no tengo un metro, y juegan a las siete de la tarde, y a las nueve de la noche como bajaban, pero en su efecto la universidad juega de local en la universidad, entonces cada necesidad es en base a cada selección.

E: YA PROFE U A SÉPTIMA PREGUNTA ¿CÓMO CONTROLAN LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN?

S: Se van autorregulando, porque nosotros dependemos de un área de presupuestos centralizados, ose por ejemplo yo tengo un recurso de, diez millones de pesos, para trabajar durante el año, pero esos diez millones de pesos yo no puedo decir, a ya tengo ganas de que los chiquillos se coman un asado porque terminaron las competencias, sino esta asignado en un presupuesto y ordenado, no lo podi hacer, ósea teni una central que te

administra, hay un presupuesto que uno tiene que respetar, ósea si yo digo que me voy a gastar cien mil pesos en comprar pelotas de tenis de mesa, tengo que comprar pelotas de tenis de mesa cien mil pesos. En la medida que se necesiten, si no se necesita porque hay un stock que te permite, eso cien mil pesos los dejamos stand by, o la devuelvo a la institución, generalmente uno resigna esos recursos a una necesidad que te vaya a salir, que a mi no me gusta ese modelo pero se practica.

E: YA PROFE COMO ÚLTIMA PREGUNTA ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN SU INSTITUCIÓN? Y ¿POR QUÉ?

S: Ósea es importante dentro de la organización, porque estás trabajando con personas, no trabajas con números. Segundo estas trabajando desde la voluntariedad del estudiante, no es como si el estudiante tenga que ir por exigencia, para tienes que ser líder, para que te crean y saber llegar al estudiante, tienes que ser lider porque también estás representando a la universidad en el contexto metropolitano, tienes que llevar la voz de la universidad a esa reuniones, si no teni un liderazgo, y convencerá pares, que de repente la mejor opción es esta y no la otra, entonces tiene que ser un liderazgo marcado, tienes que transigir con tus colegas dentro de la universidad, por ejemplo cuando yo transo con algún profesor de la universidad que le dé facilidad a algún estudiante, para un partido o entrenamiento I, también hay un poco de liderazgo, ósea es súper importante, ósea si no eres un buen líder en el buen contexto de líder, carismático, empático, creí le, cachay, transparente, difícilmente podi estar trabajando en esta situación

ENTREVISTADO N°9

E: Preguntar contexto de la organización (de qué trata, que los motivó, como se desarrollan, etc.)

S: Bueno es por empresa dedicada al deporte para los funcionarios y colaboradores de mace por una iniciativa del gerente generalque él pensaba que dentro de toda actividades que dentro de toda esta gran empresa faltaba un poquitito las habilidades blandas y se da cuenta que a través del deporte podemos realizar y podemos buscar liderazgo trabajo en equipo desde punto vista deportivo y eso para él podía seguir creciendo en lo que él había elaborado en este gran banco para Chile.

E: ¿La institución aplica algún modelo de gestión? En caso de ser afirmativo, ¿Qué modelo? ¿Cómo lo aplica? En caso de ser negativo introducir ciertos términos, con la precaución de no incidir en las respuestas.

S: Mira nosotros modelo gestión va netamente entrelazados entre los objetivos de lo que quiere el y nosotros como profesor de educación física lo que podemos entregar es así como participación desde campeonatos a nivel bancario como escuela de fútbol a nivel escolar y como gestión podemos realizar neta mente que el banco se viste de toda la parte deportiva Copa Libertadores, Champions League, La liga de España, La liga en México y también nuestro referente de la selección chilena donde también estamos como publicidad y esposo de todas las selecciones en Chile.

E: ¿Qué elementos de un modelo de gestión considera más importantes? ¿Por qué?

S: La gestión es el llevar a cabo algo y cuando tú quiere llevar algo acabo necesitan líderes y eso liderazgos su fundamentales hoy en día en el que hacer y lo estamos viviendo la situación que está viviendo el país no hay un liderazgo fuerte no hay una persona que dirija que dirige todo esto mientras tus seas capaz de tener una persona que lleve el carro hacia delante vas a llevar los objetivos hacia delante es una persona que lamentablemente tiene miedo va a parar los carros y tú para que el carro funcione necesitás positivismo necesitás tener mucho compromiso mucho trabajo y ser veinticuatro siete

E: ¿Cómo difunden sus servicios?

S: Hoy en día tenemos abierto todos los canales de comunicaciones del llámese intranet página web y eso vale redes sociales que hoy día te llega a casi el 95% de la población que estamos trabajando.

E: ¿Autoevalúan su trabajo? ¿Cómo lo hacen? ¿Cada cuánto?

S: Mira nosotros la autoevaluación la hacemos el día día y cuando va terminando una actividad si va terminando un campeonato se valúa inmediatamente si se terminen las vacaciones de verano se valúa y vamos sacando todo lo malo y se va potenciando lo mejor que se ha hecho ese trabajo mediante evaluaciones través del intranet conversaciones con los profesores conversaciones con los funcionarios o colaboradores que participan en estos eventos siempre tenemos una retroalimentación muy grande con todas las personas.

E: ¿Cómo gestionan y administran las actividades de la institución?

S: en la única que opera netamente después del objetivo que te baja el banco nosotros somos los que realizamos actividad solamente la parte papel de la coloca el banco, pero nosotros somos los que llevamos la

idea nosotros hacemos el programa nosotros hacemos los profesores la idea madre la sacamos de ahí y le vamos adornando con todo el expertis que tiene todo el equipo de profesores que trabaja en el

E: ¿Cómo controlan los recursos financieros de la institución?

S: Mira si bien es muy alto los recursos que se entregan tenemos un departamento de contabilidad el cual se hace cargo de lo que son pago proveedores pago profesores pago de colaboradores del..... Y llevamos listas todos en planilla Excel en el modelo de pago que tiene el banco en ese sentido todo está muy ordenado sobre todo que tenemos dos auditorías en el año una auditoría interna con contadores del banco y una auditoría externa para el desarrollo de la del informe que tenemos que entregar al ministerio de justicia todos los años.

E: ¿Considera que el liderazgo es importante en su institución? ¿Por qué?

S: El liderazgo es fundamental en todo en todo orden de cosas el líder tiene que ser esa persona de capaz de de contagiar las capacidades de influenciar positivamente toda la realización donde quiera que esté el liderazgo para mí es la capacidad de de seducir si tú no eres capaz de seducir a las personas es muy difícil que puedas liberar algo ya más allá de un aspecto físico acá hay un aspecto mental un aspecto profesional respecto expertis como yo desarrollo esa capacidad en lo que yo estoy haciendo como yo se lo entrego a los que viene más abajo que van hacer lo que están en constante contacto con la persona y es por eso que uno al final comienza hacer una pequeña escuela moderando cuando tú ya estás trabajando en la universidad y quiere llevar a alguien trata de llevar alguien tenga más sentido de responsabilidad social más sentido de habilidades blandas que le interese la persona por sobre cualquier otro objetivo.

ENTREVISTA N°10

E: Preguntar contexto de la organización (de qué trata, que los motivó, como se desarrollan, etc.)

S: Esta es una organización de la administración de beneficios para los colaboradores del, está pensado en entregar los beneficios en cuanto a desarrollos de actividades extra laborales, exclusivamente para los colaboradores y familias, cónyuges e hijos, parejas, entre otros; ellos aportan recursos que son administrados por el banco y este nos entrega esos recursos para la administración de los beneficios que entrega el que son recreativos, algunos culturales y deportivos para todo el país, específicamente acá en el club de campo acá en Santiago se administra también el club de campo más las ramas deportivas que se gestionan tanto internamente en el club como de manera externa fuera del club, como la rama de natación que se hace en el Parque O'Higgins, la de mountain bike, de trekking que tienen actividades propias que son fuera del club de campo.

Este club se administra a través de los recursos que el banco entrega con las cuotas de los socios que son los colaboradores, o sea, el colaborador se inscribe al club, paga una cuota mensual y el banco la entrega al club, esta se utiliza para la mantención de las actividades, asignación de los recursos en regiones para sus propias actividades, etc. Somos una empresa relacionada con el pero supervisada y administrada internamente por gente del banco, todos los procesos que aquí se hacen son procesos que están supervisados por el banco y que trabajan en conjunto, es decir, no se toma una decisión propia del club sin que antes esté consultada por el

E: ¿La institución aplica algún modelo de gestión? En caso de ser afirmativo, ¿Qué modelo? ¿Cómo lo aplica? En caso de ser negativo introducir ciertos términos, con la precaución de no incidir en las respuestas.

S: Usamos los modelos de gestión del....., desde el punto de vista contable es una situación similar a todas instancias que el banco hace en su área de contabilidad y administración, no podría especificar el nombre del modelo pero sé que trabajamos con procesos similares en cuanto al uso de los recursos, la entrega de los recursos, las fechas de pago, las fechas de facturación, etc. En cuanto al modelo de gestión interno es en base a metas y a un recurso de forma ordenada donde se utilice los recursos completamente, una gestión ordenada y correspondiente al modelo, una revisión trimestral de los estados de resultados que van arrojando, es decir, ingresan 100 y al final del trimestre se ve la utilización de esos 100, los resultados, el uso y la gestión de los recursos.

E: ¿Qué elementos de un modelo de gestión considera más importantes? ¿Por qué?

S: Tenemos dos áreas, el de administración y gestión y el contable, dentro del área de lo contable usamos básicamente un modelo de un solo recurso apropiado, sin gastos excesivos, con una línea de gastos con un presupuesto anual muy ordenado, con un presupuesto por cada actividad bastante claro, tenemos claridad absoluta cuales son los ingresos por cada área de desarrollo de actividades deportivas, los gastos que se van a esa área, los gastos generales de mantención y gastos más pequeños que se ven reflejadas en actividades propias como campamentos, actividades de verano, etc. entonces a grandes rasgos tenemos toda el área contable de ramas, el área de gestión interna del club, como mantención y un área de actividades extras. Paralelo a eso tenemos un área de gestión de personas, donde trabajamos y vemos que actividades requieren los trabajadores y que nos van pidiendo, dentro de esa línea trabajamos con comunicación

interna del banco, con el área de beneficios, con el área de sueldos del banco, aquí vemos el tema de los descuentos y según todo eso nosotros vamos gestionando las actividades que el banco y el colaborador desea. Entonces tenemos estas dos áreas, la línea de contabilidad y la línea de administración de beneficios, donde se busca beneficios para el colaborador y que de tal manera logre la satisfacción en cuanto a actividades y con eso también nos permite ampliar la cantidad de socios, ya que, tenemos alrededor de 4.000 socios en un universo de 10.000 trabajadores, y es entonces nuestra meta lograr obtener al 100% de trabajadores como socios para que logren disfrutar de todas las actividades tanto en Santiago como en regiones.

E: ¿Cómo difunden sus servicios?

S: Hoy en día hay dos instancias, una que funciona al 100% y otra que está en un proceso de evaluación producto que es una página externa, la difusión se hace a través del área de comunicaciones internas del club que trabaja de la mano con el área de comunicaciones interna del Banco Santander, como esta es una actividad exclusivamente para el colaborador y sus familias, el club desarrolló desde un principio una página web externa que era alimentado por la gente del Club Santander, donde todos podían tener acceso, pero por diferentes situaciones de seguridad este sitio web fue bajado, luego de esto el club cambió su manera de difusión y entró directamente a la página del banco, es decir, el colaborador ingresa a la página y hay una sección completa dirigida al club de campo con todas las actividades de Arica a Punta Arenas, incluyendo noticias, etc. este sería el canal principal de difusión, donde también se realizan campañas a través de internet, otro medio es el mail corporativo donde se envía información acerca de los eventos más grandes, también se utilizan canales más informales como el Whatsapp donde existen delegados de cada grupo que envían la información de manera interna sobre cada actividad deportiva, prontamente se busca retomar la página externa para que no solo los

colaboradores se enteren de las actividades, sino que sus familias igual estén al tanto de cada situación.

E: ¿Autoevalúan su trabajo? ¿Cómo lo hacen? ¿Cada cuánto?

S: Nuestra evaluación es por áreas, mensualmente cada área presenta informes a través de su jefatura, trimestralmente vemos los estados de resultados, cambiando y/o mejorando objetivos, también se evalúa desde el banco, la gestión hacia el club, a través del directorio y a través de las reuniones con los directores que se realiza mensual o trimestralmente donde se informa del estado del club y se van haciendo las evaluaciones correspondientes.

E: ¿Cómo gestionan y administran las actividades de la institución?

S: Uno es el resultado de la actividad en sí, es decir, las ramas deportivas se van evaluando según los programas que presentaron durante el año, también se les envían a todos los delegados a lo largo del país durante esta época los planes para que realicen sus programaciones anuales en base a las necesidades de cada región. La evaluación de estos programas se hace en cuanto a la gestión que hace el profesor, la parte técnica de su área más la gestión que tienen los delegados en base al cumplimiento del programa, si este va de acuerdo a los objetivos que las ramas se plantean y al objetivo del club en cuanto a lo que habían acordado según los programas, esta sería una evaluación de manera positiva, sin embargo si las actividades no se van realizando o hay inconvenientes por diversas razones, se reorganiza el programa, el presupuesto y se busca la mejor forma de dar beneficio a los colaboradores. Estas evaluaciones son permanentes, o sea, son de manera constante semana a semana, si de alguna manera las actividades no tienen una gran convocatoria se realiza a través del área de comunicación una invitación a participar de aquellas actividades para lograr el potencial de estas instancias, de tal manera también se convoca a más socios a participar de lo que entrega el club.

E: ¿Cómo controlan los recursos financieros de la institución?

S: El cargo de gerente del club está relacionado al lado contable y de administración, desde lo contable hay una revisión permanente de los ingresos del club desde los socios y destino a actividades, costo, etc. y a los resultados que va arrojando el área contable, en cuanto a esto si es que de alguna manera se ve el gasto excesivo de recursos financieros, se busca una solución para lograr llegar a fin de año con lo presupuestado, no con dinero a favor, ya que esta institución es sin fines de lucro, debido a que es algo social donde los beneficios hacia los colaboradores es lo importante, es por eso que no buscamos ganar dinero. A la vez dentro de lo contable llega dinero desde los socios como del banco y se busca utilizar esos recursos financieros específicamente para los costos del club como de las actividades en sí, también los informes que se entregan al banco son los mismos que entrega el banco en sus diferentes áreas.

Es el área de administración el que se encarga de generar las actividades, o sea, desde ver el costo de canchas, profesores, materiales, etc. de esta manera nutre al área de contabilidad a través de los pagos, presupuestos de actividades, de tal manera que este ordenado y desde regiones envían sus facturas, donde hay todo un procedimiento contable de pago, también muy ordenado, ya que debe ir firmado por al menos dos directorios para que este se pueda realizar y de tal forma tener todo transparente.

E: ¿Considera que el liderazgo es importante en su institución? ¿Por qué?

S: El liderazgo es algo clave, ya que es algo que marca la línea de trabajo, en lo personal yo trabajo con liderazgo de reforzar lo positivo, como soy una persona que esta tan inserta en todos los temas del club muchas veces me meto más de lo que corresponde, entonces busco que las jefaturas tengan todos su temas ordenados y refuerzo las líneas de trabajo para que vayan generando resultados positivos para el club, por ejemplo en las

ramas deportivas se realiza un reforzamiento cuando hay campeonatos o eventos, entonces a través de las evaluaciones que los jefes van entregando se refuerzan ese aspecto positivo que es el cumplimiento de las metas, cuando vemos metas que van retrasadas y/o no van al 100% se busca el motivo y luego se trabaja en conjunto con el colaborador del club que no está logrando las metas esperadas, es entonces un trabajo muy cercano, muy preocupado de la persona, de lo que pueda estar pasando, ya que teniendo ese conocimiento y cercanía desde punto de vista laboral y personal se pueden obtener mejores resultados, siempre he sido desde esa línea de la cercanía obviamente sin tampoco pasar al contexto de entrometerse en la vida personal, es bueno siempre tener el límite entre lo laboral y personal, pero manteniendo un ambiente cercano, sano y de trabajo en equipo, donde tanto el área de contabilidad o administración deportiva tenga esa capacidad de si se necesita apoyo una de otra esté disponible con el propósito que el club funcione de forma ordenada, siempre ha sido ese el foco y creo que tenemos un equipo de trabajo bastante ordenado con objetivos claros donde el clima interno es bastante positivo y eso nos ayuda a que los objetivos que nos planteamos como equipo y lo que nos exige el banco se logren cumplir al 100%.