

### Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Propuesta para el diseño del perfil de cargo por competencias para el gerente de un  
Instituto Departamental del deporte en Colombia**

**Edwin Alonso Dallos Rincón y Juan Camilo Garzón Díaz**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de Especialista en  
Administración Deportiva**

**Director**

**Edwin Halley Peinado Rincón**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Facultad De Cultura Física, Deporte Y Recreación**

**Especialización en Administración Deportiva**

**2019**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	18
1. Propuesta para el diseño del perfil de cargo por competencias para el gerente de un Instituto Departamental del deporte en Colombia.....	19
1.1 Antecedentes .....	19
1.2 Planteamiento del problema.....	20
1.3 Pregunta problema .....	24
1.4 Objetivos .....	24
1.4.1. Objetivo general.....	24
1.4.2. Objetivos específicos .....	24
1.5 Justificación .....	25
1.6 Hipótesis .....	26
1.6.1. Hipótesis de primer grado.....	26
1.6.2. Hipótesis de segundo grado. ....	26
2. Marco Referencial.....	28
2.1 Marco teórico .....	28
2.2 Marco conceptual.....	30
2.2.1. Competencia .....	30
2.2.2. Competencias individuales: .....	31

2.2.3. Competencias Laborales: .....	31
2.2.3.1 Competencias Metodológicas: .....	31
2.2.3.2. Competencias sociales: .....	32
2.2.3.3. Competencias Técnicas.....	32
2.2.4. Competencias comportamentales: .....	32
2.2.5. Funcionalista: .....	32
2.2.6. Actitudes: .....	32
2.2.8. Análisis Funcional: .....	33
2.2.13. Modelo De Gestión Humana Por Competencias: .....	34
2.2.14. Norma De Competencia Laboral: .....	34
2.2.15. Perfil Del Cargo: .....	34
2.2.16. Perfil por competencias: .....	35
2.2.17. Perfil de Exigencias: .....	35
2.2.18. Gerencia deportiva: .....	36
2.2.19. El perfil del gerente:.....	38
2.2.20. Capacidades: .....	38
2.2.21. Conocimientos básicos o esenciales: .....	38
2.2.22. Funciones esenciales: .....	39
2.2.23. Programas de pregrado: .....	39
2.2.24. Valores: .....	39
2.3 Marco legal .....	39
2.3.1 Decreto 1785 de 2014 .....	43
2.3.2 Decreto 1083 de 2015.....	49

2.3.3 Decreto 815 del 2018.....	55
3. Diagnóstico de necesidad del perfil de cargos por competencias para el cargo de Gerente De Un Instituto Departamental Deportiva En Colombia.....	64
3.1 Diseño metodológico .....	65
3.1.1. Tipo de investigación.....	66
3.1.2 Método de investigación .....	66
3.1.3. Enfoque de la investigación.....	67
3.1.4. Fuentes De Investigación.....	67
3.1.4.1. Fuentes Primarias.....	67
3.1.4.2. Fuentes Secundarias:.....	70
3.1.5 Población.....	73
3.1.6 Procedimiento. ....	73
3.1.7 Cronograma de actividades.....	76
3.1.8 Presupuesto .....	77
3.2 Fases del proyecto.....	77
3.2.1. Fase exploratoria. ....	78
3.2.2. Fase de identificación de parámetro. ....	78
3.2.3. Fase de diseño de la propuesta.....	78
3.2.4. Fase de evaluación. ....	81
3.3 Análisis de resultados. ....	82
4. Modelo de competencia .....	107
4.1 Identificación de competencias.....	108
4.1.1 Competencias organizacionales. ....	108

4.1.2. Competencias específicas de rol. ....	110
4.1.2.1. Descripción de competencias específicas de rol directivo.....	110
4.1.3. competencias comportamentales .....	113
4.1.3.1 Descripción de competencias comportamentales. ....	114
4.2 Funciones y responsabilidades del gerente de un instituto departamental del deporte.....	115
4.3 Análisis de perfil ocupacional y de egreso de profesionales en Colombia.....	116
5. Propuesta para el diseño del perfil de cargo por competencias para el gerente de un Instituto Departamental Del Deporte En Colombia .....	132
Referencias.....	139
Apéndices.....	144

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Diferencias entre administradores y gerentes. ....	37
<i>Figura 2.</i> Funciones de los empleos según nivel jerárquico.....	43
<i>Figura 3.</i> Requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden territorial. ....	49
<i>Figura 4.</i> Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.....	56
<i>Figura 5.</i> Ocupación en cargos directivos relacionados con el deporte .....	83
<i>Figura 6.</i> Oportunidad de formación formal. ....	84
<i>Figura 7.</i> Preparación teórica y práctica.....	85
<i>Figura 8.</i> Conocimiento específico y adecuado. ....	86
<i>Figura 9.</i> Experiencia en administración y deporte.....	87
<i>Figura 10.</i> Manejo de conceptos de administración y deporte.....	88
<i>Figura 11.</i> Capacitación no formal.....	89
<i>Figura 12.</i> Perfil profesional y ocupacional. ....	91
<i>Figura 13.</i> Influencia de aspectos relevantes en el cumplimiento de funciones. ....	92
<i>Figura 14.</i> Requisitos académicos.....	93
<i>Figura 15.</i> Funciones claves y asociadas.....	95
<i>Figura 16.</i> Competencias.....	96

---

*Figura 17.* Experiencia. .... 97

*Figura 18.* Experiencia. .... 102

*Figura 19.* Profesiones no acordes para el cargo..... 117

*Figura 20.* Profesiones acordes para el cargo..... 122

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Normatividad sobre el deporte en Colombia.</i> .....	40
Tabla 2. <i>Requisitos de los empleos para el nivel directivo.</i> .....	44
Tabla 3. <i>Requisitos de los empleos para el nivel directivo.</i> .....	46
Tabla 4. <i>Disciplinas académicas.</i> .....	50
Tabla 5. <i>Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos.</i> .....	57
Tabla 6. <i>Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Nivel Directivo.</i> .....	60
Tabla 7. <i>Cronograma de actividades.</i> .....	76
Tabla 8. <i>Presupuesto.</i> .....	77
Tabla 9. <i>Ocupación en cargos directivos relacionados con el deporte.</i> .....	82
Tabla 10. <i>Oportunidad de formación formal.</i> .....	83
Tabla 11. <i>Preparación teórica y práctica.</i> .....	84
Tabla 12. <i>Conocimiento específico y adecuado.</i> .....	85
Tabla 13. <i>Experiencia en administración y deporte.</i> .....	87
Tabla 14. <i>Manejo de conceptos de administración y deporte.</i> .....	88
Tabla 15. <i>Capacitación no formal.</i> .....	89
Tabla 16. <i>Perfil profesional y ocupacional.</i> .....	90
Tabla 17. <i>Influencia de aspectos relevantes en el cumplimiento de funciones.</i> .....	91
Tabla 18. <i>Requisitos académicos.</i> .....	93

Tabla 19. <i>Funciones claves y asociadas.</i> .....	94
Tabla 20. <i>Competencias.</i> .....	95
Tabla 21. <i>Experiencia.</i> .....	97
Tabla 22. <i>Asociación de procesos, funciones y cargos.</i> .....	103
Tabla 23. <i>Perfil de cargo del Gerente General de Indeportes Boyacá</i> .....	105
Tabla 24. <i>Modelo de competencia.</i> .....	107
Tabla 25. <i>Descripción de competencias organizacionales (Orientación al cliente).</i> .....	108
Tabla 26. <i>Descripción de competencias organizacionales (Compromiso con la calidad de trabajo).</i> .....	109
Tabla 27. <i>Descripción de competencias organizacionales (Temple).</i> .....	110
Tabla 28. <i>Descripción de competencias específicas de rol (Liderazgo).</i> .....	111
Tabla 29. <i>Descripción de competencias específicas de rol (Toma de decisiones).</i> .....	112
Tabla 30. <i>Descripción de competencias específicas de rol (Pensamiento estratégico).</i> .....	112
Tabla 31. <i>Descripción de competencias comportamentales (Habilidad analítica).</i> .....	114
Tabla 32. <i>Descripción de competencias comportamentales (Integridad).</i> .....	114
Tabla 33. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso no acordes al cargo.</i> .....	117
Tabla 34. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Distrital Francisco José de Caldas.</i> .....	123
Tabla 35. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Manuela Beltrán.</i> .....	124
Tabla 36. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.</i> .....	125
Tabla 37. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad libre.</i> .....	125
Tabla 38. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad de Antioquia.</i> .....	127

---

Tabla 39. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Pedagógica de Pereira. ...</i>	127
Tabla 40. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Santo Tomas – Bucaramanga.</i> .....	129
Tabla 41. <i>Descripción de perfil ocupacional y egreso de Escuela Nacional del Deporte. ....</i>	130
Tabla 42. <i>Relación de universidades y programas de formación analizados. ....</i>	131
Tabla 43. <i>Perfil de cargos por competencias para el Gerente General. ....</i>	133

**Lista de Apéndices**

	<b>Pág.</b>
Apéndice A: Soporte certificado académico.....	144
Apéndice B: Carta solicitud de información.....	145
Apéndice C: Formato de encuesta. ....	146
Apéndice D: Asociación Procesos, Funciones Y Cargos (Formato 4).....	149
Apéndice E: Descripción De Competencias Organizacionales Y Específicas De Área / Rol (formato 5) .....	150
Apéndice F: Descripción De Competencias Comportamentales (formato 6).....	151
Apéndice G: Formato para manual de funciones por competencias.....	152

## Glosario

- **Administración:** para efectos de este trabajo de investigación se tendrá en cuenta la definición de la administración del deporte, ya que es la aplicación del proceso administrativo utilizado por la administración de empresas en general (planear, hacer, verificar y actuar), además el uso de las habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar una gestión efectiva. En la parte deportiva se debe identificar acciones como:

- La administración y gestión de escenarios deportivos.
- Elaboración, ejecución y control de proyectos, programas deportivos, eventos deportivos.
- Gerenciar el talento humano en organizaciones deportivas.
- Dirección general en institutos departamentales y municipales de deporte.
- Asesoría en legislación y derecho deportivo.
- Creación de fundaciones deportivas.
- Gerenciar clubes, ligas y federaciones deportivas.
- Comunicación, publicidad y marketing deportivo.

Con el desarrollo de estas actividades claves y otras asociadas a esta gestión administrativa se identifica la importancia y el auge de la actividad física, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, a partir de esto es que surge la necesidad de personas capacitadas que se apersonen de la planeación estratégica de las instituciones dedicadas al deporte (Federico Galvis's Blog, 2015).

- **Competencias:** de acuerdo con el contexto aquí expuesto se refiere a la preparación para realizar una actividad física, destacando la habilidad, capacidad, para interaccionar en forma grupal e individual en ámbitos deportivos.
- **Deporte:** Todas las formas de actividades físicas que mediante una participación organizada o no, tienen como objetivo la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición de todos los niveles. (Carta europea del deporte, archivado desde el original el 24 de septiembre de 2015. Consultado el 3 de enero de 2014).
- **Investigación:** actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico (Wikipedia Encilopedia Libre, 2019 ).
- **Perfil:** conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas (Wikipedia Enciclopedia Libre, 2019) .
- **Recursos Humanos:** se refiere al departamento, oficina, persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los colaboradores de la compañía (Pérez Porto & Merino, 2008).

### Resumen

La propuesta para el diseño del perfil de cargos por competencias del gerente de una institución departamental de deportes en Colombia, es un proyecto investigativo el cual surge de la necesidad de plantear un documento que permita referenciar la construcción del perfil de un nivel directivo, por ello en esencia este documento contempla tanto la parte teórica como metodológica.

Para el desarrollo de este proyecto se contó con la participación activa del talento humano directo e indirecto de los institutos deportivos departamentales de Tunja, Boyacá donde se establecieron como medios de recolección de información: la encuesta, entrevista y el análisis documentan que permitieran ir de lo general a lo específico en el contexto deportivo y de la mano con la gestión humana por competencias.

La metodología de gestión humana por competencias, permite elaborar un mecanismo que contribuye de forma estratégica a alcanzar el logro de los objetivos de la organización. La base del modelo identifica las características subyacentes de la persona que están relacionadas con el éxito en un puesto de trabajo.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano, las cuales dependen en gran medida de las personas que trabajan en ellas, por tal razón el talento humano es el recurso más importante que poseen, dado que son ellas las que llevan a cabo todos los procesos, avances, logros y errores a nivel organizacional.

**Palabras clave:** deporte, administración, competencias, perfil, investigación, recursos humanos.

### Abstract

The proposal for the design of the profile of responsibilities by the manager of a departmental institution of sports in Colombia, is a research project which arises from the need to propose a document that allows to reference the construction of the profile of a directive level, for this reason, this document talks about both the theoretical and methodological part.

For the development of this project, the active participation of the direct and indirect human management of the departmental sports institution of Tunja, Boyacá where they were established as means of information gathering: the survey, interview and the analysis documents that allowed to go from the general to the specific in the sporting context and step by step with human management.

The methodology of human management by competences, allows to create a mechanism that contributes to a strategical way to achieve the goals of the objectives of the organization. The basis of the model identifies the characteristics of the person that are related to the success of his job.

Organizations are social systems designed to achieve goals and objectives through human resources or human management, which depend on the people who work in them, for this reason, human management is the most important resource they have, since they are the ones that carry out all the procedures, advances, achievements and mistakes in an organizational level.

**Keywords:** sport, management, skills, profile, research, human resources.

## Introducción

En el presente documento se desarrolla la investigación que da como producto el diseño del perfil de cargos por competencias para el cargo de gerente para las instituciones departamentales del deporte en Colombia, partiendo de haber identificado la necesidad de proponer un esquema donde se representen los requisitos tanto académicos como de experiencia para ocupar un cargo del nivel directivo y evidenciar la situación actual que influye la contratación para el nivel directivo de estos establecimientos.

Es importante resaltar que el deporte tiene gran impacto en la sociedad, ya que por medio de la historia ha desarrollado actividades que no solo inciden en la recreación en el ámbito individual sino también grupal, aportándole a la comunidad herramientas de: interacción, comunicación, empoderamiento, desarrollo, entre otras; por ello se generan diferentes interrogantes asociados a las capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que deberían tener la persona que desarrolla toda la planeación estratégica para ejecutar toda la esencia de lo que actualmente se referencia en el ámbito de la recreación y el deporte.

De acuerdo a lo recopilado por medio de este estudio, se logra identificar la ausencia de la gestión humana por competencias (reclutamiento, selección, vinculación, inducción, capacitación, evaluación) en los entes departamentales; lo que evidencia falencias en los diferentes procesos dando como resultado personas que no son competentes para desarrollar el cargo de Gerente. Ya que el enfoque esencial es la formación académica en administración y/o

leyes, lo cual no garantiza la idoneidad de la persona a la hora de planear, ejecutar, verificar y actuar en pro del desarrollo máximo del potencial de las entidades departamentales del deporte.

Por ello, a partir de la inconformidad en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal para que ocupen cargos directivos se identifica que la estructuración de un perfil aterrizado a las necesidades reales, potenciales y actuales es vital para poder proyectarse no muy lejos a procesos incluyentes, donde se primen los requisitos, responsabilidades y funciones que se establezcan de acuerdo a la necesidad del mercado laboral y no solo a la tan referida “rosca política”, convirtiéndose, esta gerencia en el premio por favoritismo y en la transición de muchos para escalar otros cargos públicos.

## **1. Propuesta para el diseño del perfil de cargo por competencias para el gerente de un Instituto Departamental del deporte en Colombia**

### **1.1 Antecedentes**

Los antecedentes con respecto a la creación de perfiles de competencia para el sector deportivo, es importante destacar que existe el observatorio laboral SENA, donde se encuentran: las denominaciones del cargo, las funciones clave (con normas de competencia laboral), las funciones asociadas, áreas desempeño y diferentes datos que permiten ubicar el cargo de acuerdo a las necesidades de las organizaciones. Cuando se refiere a las normas de competencia laboral, se debe entender que es la estandarización de un grupo de funciones; son el producto del trabajo

mancomunado de las mesas sectoriales, empresarios, trabajadores expertos, asesores metodólogos, desarrollándose por medio del análisis funcional, la definición de la estructura funcional de la ocupación y la elaboración de la norma. Este mismo insumo es vital para las ofertas de formación.

En la actualidad, a nivel nacional se cuentan con varias universidades que ofertan programas de formación de índole deportiva, para el caso de Tunja se encuentra la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con la denominación de la licenciatura en educación física, recreación y deporte.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre son elementos esenciales de los Institutos Departamentales de Deporte, su ausencia o presencia en la sociedad dependen de la persona que gestiona la planeación estratégica, los recursos (tiempo, financieros, personas, técnicos) para así tener un accionar tangible en la comunidad.

Al comprender el impacto que genera un gerente en las organizaciones, se establece la gran importancia de que sea idóneo, competente y con la capacidad de aprender dentro del contexto laboral que debe ser siempre una meta para alcanzar: la optimización de los procesos, la eficiencia del uso de los recursos, la eficacia en las actividades propuestas, la innovación y buscar la satisfacción del cliente interno/ externo.

En el país, algunos cargos públicos han sido asignados a personas que no cumplen con el perfil profesional adecuado, destacando la ausencia de las competencias básicas, las habilidades en el campo laboral, la falta de la experiencia en el cargo y las funciones del mismo. A pesar que

en la parte pública, se establecen lineamientos estándares para la contratación, se identifica la falencia al no contar con un perfil acorde a las necesidades de los institutos departamentales del deporte en Colombia, dejando un vacío y permitiendo con ello, la vinculación de profesionales con competencias técnicas y no comportamentales para la ejecución del cargo. Por esto, es que se debe consignar la formación y experiencia (para la parte técnica), las responsabilidades, funciones (acordes al cargo y a la actividad económica del ente), adicionalmente de acuerdo a las exigencias del mercado laboral: las competencias (organizacionales, específicas de rol, comportamentales), es por esto que:

Colocar al profesional adecuado en el puesto adecuado asegura que, por lo menos, comprenda las necesidades reales de su oficina y pueda intervenir de manera efectiva y con conocimiento de causa; a diferencia de otro que, por no estar familiarizado con el devenir público deportivo, en determinado momento, no le interese que suceda con ella (Jasso, 2001, p.1).

Lo anterior es de interés para la investigación ya que esta problemática no se observa solamente en el país, ya que Peña (2001), menciona:

En México las oficinas gubernamentales dedicadas a la educación física y el deporte (EFyD), han estado a cargo de personas con preparación en diversas áreas del conocimiento, ajenas a las ciencias de la cultura física y el deporte, situación que no es ajena al contexto colombiano, donde quienes generalmente llegan a estos cargos, lo hacen por favoritismo político y cuotas burocráticas, donde, por ejemplo, hace unos años el director del ente deportivo departamental era un Médico Veterinario (Citado en Morales. J, Morales. G, 2013. p.1).

Es decir, la forma en que el profesional se desempeña como médico, ingeniero, u otra profesión debe tener la preparación en esa área del conocimiento y un profesional del deporte no

podría llegar a cumplir las mismas funciones en estos cargos, llama la atención ver como en el caso de cargos de las ciencias de la cultura física y el deporte si los puede ocupar un preparado en cualquier otra área. Lo anterior lleva a entender la urgencia de diseñar el perfil del cargo por competencias para el Gerente del ente deportivo, donde se plantee la responsabilidad profesional y social de exigir una preparación para administrar eficientemente el sistema deportivo.

Específicamente en Colombia, se puede citar el caso particular del gerente del instituto departamental del deporte de Boyacá, en el cual en los últimos cinco años han ocupado este cargo cuatro (4) profesionales en diferentes áreas:

- **Abogado**, Especialista en derecho administrativo.
- **Economista**, Especialista en alta gerencia en mercadotecnia, Especialista en Finanzas.
- **Licenciado en Ciencias de la Educación Física**, Especialista en actividad física terapéutica.
- **Administrador de Empresas**, Especialista en gerencia de mercadeo, Especialista en gerencia de producción de medios de comunicación.

Por lo anterior, se evidencia como el cargo ha sido ocupado por expertos ajenos al deporte, dejando como resultado al frente del Instituto Departamental personas que no son conscientes de la realidad deportiva de los departamentos, las necesidades a cubrir, sin la preparación tanto practica como técnica acorde a los retos que hoy en día se presentan para brindar un desarrollo deportivo y social en el país en el área del conocimiento de la cultura y el deporte.

Seguido a lo anterior, hay que ver como el trabajo de estos profesionales no puede ser del todo despreciado pues con su formación hacen lo mejor posible por cumplir con sus funciones administrativas, por lo que:

No podemos desconocer la preparación académica de esta persona en su área del conocimiento, ni el esfuerzo en el cumplimiento de esta labor al frente de los destinos del deporte departamental, pero a nuestro modo de ver, consideramos estos cargos deben ser ejercidos por profesionales de la cultura física y el deporte (Morales. T, Morales. G, 2013. p.1).

De acuerdo a esta situación, el enfoque deseado es que los profesionales preparados en áreas de la cultura física y el deporte, sean quienes lideren los procesos, proyectos y que les permita tener la línea de ascenso dentro de los Institutos con el fin de fidelizar a los servidores públicos que cuentan con la vocación del servicio hacia su comunidad a nivel nacional.

Adicionando el postulado de: no basta con practicar un deporte para conocer el manejo y proyección del deporte en una región, Jasso (2001) dice:

Suelo escuchar con mucha frecuencia lo siguiente: "cualquier profesionista de cualquier carrera que sea muy bueno en el deporte que más le guste, puede manejar los asuntos públicos que competan al deporte" ¿Lo han escuchado alguna vez ustedes? ¿Qué pasaría si nosotros, gente del deporte, quisiéramos intervenir en asuntos de económicos o legislativos? ¡Nos tacharían de locos! (p.1).

A partir de esta premisa, es que se desea motivar a un cambio significativo en la Gestión del Talento Humano de los Institutos Departamentales del Deporte, generando el diseño de un perfil de cargo por competencias para el Gerente, teniendo en cuentas las necesidades del cargo, las funciones claves, responsabilidades, requisitos excluyentes y no excluyentes siendo el insumo para todos los procesos de la Gestión Humana por Competencias siendo de vital importancia para tener trascendencia positiva en el nivel directivo por medio del impacto de la gestión de quien asuma el cargo ya referido.

### 1.3 Pregunta problema

¿Cuál debe ser el perfil de cargo por competencias para el Gerente de un Instituto Departamental del Deporte en Colombia?

### 1.4 Objetivos

**1.4.1. Objetivo general.** Diseñar el perfil del cargo por competencias para el Gerente de un Instituto Departamental del Deporte en Colombia.

#### 1.4.2. Objetivos específicos

- Hacer la revisión documental pertinente para el área deportiva en Colombia enfocándose en conceptos básicos y esenciales para el estudio.
- Identificar las competencias requeridas para el perfil del cargo para el Gerente de un Instituto Departamental del Deporte en Colombia.
- Establecer las funciones claves, responsabilidades, funciones asociadas, requisitos académicos y de desempeño para el cargo descrito.
- Identificar la oferta actual de formación nacional correspondiente al deporte destacando el perfil profesional y ocupacional.

## 1.5 Justificación

Para el desarrollo de esta investigación se basa en la necesidad de proponer un perfil de cargo por competencia de índole teórica, teniendo en cuenta que los estándares de contratación pública establecen a grandes escalas los requisitos para ocupar cargos directivos, ejecutivos y asistenciales en los Institutos Departamentales del Deporte.

El poder diseñar el perfil de cargo por competencias de un cargo que pertenece al nivel directivo, facilitará los procesos como: reclutamiento, selección y vinculación; además permitirá identificar las competencias que expresan los diferentes entornos de acción de los profesionales del deporte orientados hacia el desarrollo de funciones claves, responsabilidades, requisitos para ejecutar el cargo de Gerente.

De acuerdo a la experiencia directa e indirecta en el sector público, en ámbitos de contratación de Gerentes de los Institutos Departamentales del Deporte en Colombia, se evidencia el efecto halo (entiéndase como la percepción personal frente al candidato, priorizando ideologías políticas, recomendaciones personales, siendo un proceso sesgado de la real necesidad por cubrir un cargo con la persona idónea sino contratando al que al parecer personal es más viable) en los procesos de Gestión Humana.

Este panorama parece ser difícil de afrontar, sin embargo, en general podría ser mejorado proponiendo un perfil acorde con el objetivo de crear un marco de referencia para quienes aspiran al cargo, delimitando los requisitos de estudio, experiencia, determinando las funciones del mismo. De lograr este respaldo teórico sería posible reducir significativamente estas dificultades.

Así mismo esta investigación puede dar lugar a nuevos escenarios para implementar acciones de mejora para efectuar perfiles de cargos por competencias para los diferentes roles que son importantes y decisivos para el desarrollo y progreso del deporte, estos cambios permitirán impulsar el desarrollo de los Institutos Departamentales del Deporte. Por esta razón, se considera que con esta investigación será posible generar un progreso en el deporte nacional.

## 1.6 Hipótesis

**1.6.1. Hipótesis de primer grado.** Formalmente en el país no existe la demarcación del perfil ocupacional de dirigentes, tan solo, se tiene:

Para observar esta situación, debemos iniciar desde la ley colombiana; esta no hace ninguna observación seria ni definitiva, sobre los roles, experiencias y perfiles de los dirigentes deportivos desde lo público o desde lo asociado. Se ha empeñado solo en determinar y dar directrices sobre la obligatoriedad de un curso de 40 horas, sobre administración deportiva, que orientan los entes deportivos departamentales (Escobar. J, 2011. p.1).

Pero esta actualización de conocimientos no garantiza que se aprenda lo necesario del deporte y mucho menos se capacite a una persona para administrarlo, ya que el tiempo que este dura es muy corto.

**1.6.2. Hipótesis de segundo grado.** El deporte se debe considerar como un área del conocimiento igual de importante que otras, por lo cual requiere de preparación profesional, por ello:

Consideramos como lo mencionábamos al principio, el deporte es un área más, que no creo se enseña en 40 horas, o que así se aprenda a administrar deporte. Desde lo público ha obedecido a compromisos políticos, para ubicar a sus dirigentes de turno, mientras que lo asociado a obedecido a intereses particulares por vincularse a una modalidad deportiva, sin importar el perfil de dirigencia, pues la ley no pone grandes condiciones para ser un dirigente deportivo en Colombia (Escobar. J, 2011. p.1).

Específicamente en un Instituto Departamental del Deporte y como base en este proyecto se detectan las siguientes falencias: ausencia de un perfil de cargo por competencias, por el cual sean establecidos los requisitos mínimos que requieren los candidatos que aspiran a llegar a estos puestos, no tener un manual de funciones que guíe la labor de dicho dirigente y la inexistencia de un proceso formal para su selección.

Lo anterior no permite tener un mapa como guía en la presentación, selección y puesta en marcha de este cargo:

Dentro de los cambios en la legislación se hace necesario que se reglamente la necesidad de una experiencia en el deporte y preparación académica en el área específica de las ciencias de la cultura física y el deporte para quienes ostenten cargos de administradores en el sistema deportivo nacional, bien sean presidentes de liga, federación, directores de entes deportivos municipales, departamentales y del orden nacional. (Morales. T, Morales. G, 2013. p.1).

Para así cumplir con las necesidades deportivas de una región, demostrando que la calidad es un reto pero que de cumplirse con las metas y funciones se podría lograr igualmente con profesionales de calidad con preparación y experiencia necesaria.

## 2. Marco Referencial

En esta investigación se abordarán los conceptos necesarios, retomando trabajos y estudios de algunos autores que permiten argumentar los referentes teóricos, los cuales sustentan la formulación del perfil de cargo por competencias, buscando encaminar la investigación al cumplimiento de los objetivos específicos.

### 2.1 Marco teórico

A nivel teórico se tomará un camino ascendente partiendo de qué es un perfil y qué es una competencia, para así poder realizar el análisis de la información y poder diseñar el perfil de acuerdo con las necesidades identificadas en los Institutos Departamentales del Deporte.

Para la definición del perfil, se toma como referencia (Laia, 2011) siendo que es el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) que debe tener el candidato para el desempeño exitoso del puesto de trabajo. Siendo el resultado final de este estudio un perfil de cargos por competencias, así logrando establecer las competencias, conocimientos habilidades y destrezas que se debe componer dentro del perfil para un Gerente de Institutos Departamentales del Deporte en Colombia.

La Gestión Humana basada en Competencias, es un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez, la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral. (Gallego, M. (2000)

Gestión Humana Basada en Competencias; Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: *REVISTA universitaria EAFIT*. p. 63-70.). El sistema de gestión basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: reclutamiento, preselección, selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se hace la evaluación de dichas competencias. También aparecen en la bibliografía como componentes del sistema de idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira. (Equipo Nacional De Gestión De Talento Humano Por Competencias (GTHxC). Gestión de talento humano por competencias. Metodología. (2012). p. 2-4;8).

Según León, 2005 (citado por Cardona. Y, Duarte. S, Roa. D, 2013) en Colombia la implementación de los modelos de competencias es relativamente reciente y corresponden a los primeros años del siglo XXI, esto se presenta ya que las entidades públicas y privadas se han comenzado o preocupar por ser productiva y competitiva a nivel nacional e internacional, lo cual gracias a la gestión de talento humano y al proceso del SENA, quien es el encargado de certificar las competencias laborales en el país.

Así, es como Cardona. Y, Duarte. S, Roa. D, 2013 afirman:

Desde el año 1997 el SENA ha liderado Las Mesas Sectoriales, en las cuales se identifican y describen ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, es allí donde se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas), también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas. En Las Mesas Sectoriales participan los gremios, las empresas, los

trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del SENA y los centros de investigación, entre otros.

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Australia: la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (p.41, 42).

## 2.2 Marco conceptual

El proyecto para mayor comprensión sugiere reconocer conceptos que se desarrollan con ayuda del Manual de funciones y competencias laborales, diccionarios especializados y otras fuentes:

**2.2.1. Competencia:** Es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo, las habilidades o destrezas requeridas para realizarla y la actitud orientada a su realización y la obtención del

resultado eficiente. Y se caracteriza por tener: genéricas, transversales, transferibles, generativas y medibles.

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2003): “la competencia laboral es la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo” (p. 3). Competencias que se enfocan en un sector productivo del cual se pretende la construcción del perfil de cargo por competencias idóneo para su mejor desempeño, Arraiz (2000) afirma:

El perfil de competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior (citado por Gallo. Y, Duarte. S & Roa. D, 2013, p. 27).

**2.2.2. Competencias individuales:** Tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

**2.2.3. Competencias Laborales:** Capacidad de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en estándares de calidad en el sector productivo. Se pueden clasificar en:

**2.2.3.1 Competencias Metodológicas:** corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

**2.2.3.2. Competencias sociales:** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.

**2.2.3.3. Competencias Técnicas:** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas. ((s.f.) Universidad Alas Peruanas. *Competencias en la Gestión del Talento. Psicología Organizacional*.p.8).

**2.2.4. Competencias comportamentales:** Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atiende a la motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y rasgos de personalidad (Función Pública., (2018) Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Colombia. p.31).

**2.2.5. Funcionalista:** análisis Funcional por Competencia Clave, que parte de un Análisis de fortalezas, debilidades, misión y valores de la empresa y/o rama de actividad, para proyectar las competencias claves. Que se espera de todo su personal.

**2.2.6. Actitudes:** Disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad particular y concreta. Como, por ejemplo: entusiasmo, positivismo, optimismo, persistencia, flexibilidad y búsqueda de la excelencia, entre otras. (Función Pública., (2018) Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Colombia. p.30).

**2.2.7. Aptitudes y habilidades:** Características biológicas o aprendidas que permiten a una persona hacer algo mental o físico. Laboralmente es la capacidad y potencialidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad. (Función Pública., (2018) Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Colombia.p.32).

**2.2.8. Análisis Funcional:** Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias inherentes a una función productiva.

**2.2.9. Análisis Ocupacional O Laboral:** Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación.

El análisis ocupacional, por ello CINTEFOR (1993) dice:

El análisis Ocupacional es el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás. (Gallo. Y, Duarte. S & Roa. D, 2013, p. 22).

**2.2.10. Área De Desempeño:** Es campo de actividad laboral definido por el tipo y naturaleza de trabajo que es desarrollado.

**2.2.11. Campo De Aplicación:** Es la descripción de las circunstancias, ambientes, materiales, maquinas en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

**2.2.12. Campo Ocupacional:** Es un conjunto de ocupaciones que genera productos y servicios del mismo tipo en el sistema de producción, desarrollando procesos y operando tecnologías específicas. Tiene el mismo nivel de cualificación del área ocupacional.

**2.2.13. Modelo De Gestión Humana Por Competencias:** Es una metodología que utiliza con el fin de alcanzar objetivos estratégicos para desarrollar productividad y crecimiento propio de la empresa y de sus integrantes.

**2.2.14. Norma De Competencia Laboral:** Es un estándar que describen los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral completa, los contextos en que ocurren ese desempeño los conocimientos que se deben aplicar y las evidencias que se pueden presentar para demostrar su competencia.

**2.2.15. Perfil Del Cargo:** Requisitos y cualificaciones exigidos para el cumplimiento de las funciones esenciales y la responsabilidad de un cargo.

Concluyendo cada una de las definiciones de los tipos de competencia, se considera que Perfil hace relación a un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión, en tanto que perfil ocupacional es la

descripción de las habilidades que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto. Dicho perfil comprende también componentes, actitudinales (capacidades éticas, liderazgo, inteligencia emocional, entre otras), habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de una función, cargo o responsabilidad. (Bastidas. A, Bolaños. S, 2009, p.7).

**2.2.16. Perfil por competencias:** Según Arraiz (2000): El perfil de competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior. (Citado por Cardona, Duarte y Roa, 2013, p.18).

En la Gestión del Talento Humano para el sector público colombiano (ESAP, 2005) el perfil de competencias hace referencia al conjunto de requisitos y competencias que deben cumplir las personas dentro de la organización para ejercer sus respectivos cargos. Son la columna vertebral del Manual de Funciones de la entidad y finalmente expresan las decisiones y finalmente expresan las decisiones que en materia de competencias laborales ha tomado la entidad y el modelo que ha decidido implementar. (Cardona. Y, Duarte. S, Roa. D, 2013, p.18).

**2.2.17. Perfil de Exigencias:** Para el caso del perfil de exigencias en la Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal de Castaño, López y Prieto (2011), se da una amplia descripción de la definición y la exigencia que este requiere, reconocen que: “El perfil de exigencias puede definirse como el conjunto de características que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo para desempeñar el mismo con eficacia, eficiencia y seguridad” (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008).

Para su elaboración se partirá de la descripción del puesto de trabajo a cubrir. Dicha descripción debe estar escrita; siguiendo un formato objetivo para recoger requisitos, contenido y alcance del puesto: Qué hace, cómo se hace, por qué, dónde y cuándo se hace: misión/objetivo, funciones y actividades, requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia), responsabilidades, relaciones jerárquicas y funcionales, condiciones de trabajo.

- El perfil de exigencias debe recoger los siguientes aspectos:
- Cualificaciones, licencias y acreditaciones obligatorias.
- Funciones y responsabilidades a desempeñar.
- Conocimientos y competencias necesarias, indicando niveles.
- Comportamientos que llevan al éxito en el desempeño.

Características personales que no supongan discriminación indirecta (“situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados” (art. 5. LO 3/2007).

No debe incluir datos sociodemográficos o de otra naturaleza que supongan la violación del principio de no discriminación por cuestiones de raza, sexo, edad u otras condiciones que atenten contra la ley ni la ética profesional. (Castaño. M, López. G, Prieto. J, 2011, p. 21).

**2.2.18. Gerencia deportiva:** En el tema de gerencia deportiva los investigadores cuentan con una base teórica del país, el cual resalta la importancia de vincular este tema con el deporte para crear un laso que ayude a la buena administración y por lo cual progreso del deporte. Es por esto que se considera a Gall (s.f) quien asegura:

En Colombia, la necesidad de introducir gerencia en el ambiente deportivo ha crecido en los últimos años, en el sistema del deporte se contaba con administración de administradores y ejecutivos, pero ya se busca realizar un cambio e integrar competencias administrativas y deportivas.

Se parte de considerar que gerencia es una institución o proceso en el cual un grupo cooperativo dirige acciones hacia objetivos comunes con ciertos métodos y técnicas definidas. En la figura 1 se observan las diferencias entre administración y gerencia. Tradicionalmente, estas eran las funciones de la gerencia general. Hoy en día, sin embargo, se habla de gestión sistémica. (p. 119)

	<b>Administrador</b>	<b>Gerente</b>
<b>Localización</b>	Más en el sector público	Más en el sector privado
<b>Funciones</b>	Cumplir órdenes, leyes, reglamentos. Es conservador.	Crear iniciativas, impulsos, sistemas. Es innovador.
<b>Base</b>	Sistema burocrático	Sistema socio-económico
<b>Objetivos</b>	Mantenimiento: evitar controversias y reducir conflictos.	Crecimiento: discutir cambios y solucionar conflictos.
<b>Perspectivas</b>	Interna a la organización	Interna y externa a necesidades de consumidores y tendencias de la sociedad.
<b>Mercadeo</b>	Función mínima	Fundamental para el éxito
<b>Relación con el consumidor</b>	Indirecta, no prioritaria	Directa y prioritaria: es el generador de beneficios
<b>Asignación de recursos</b>	Gastos en función del presupuesto	Genera e invierte activos, beneficios y capital

Figura 1. Diferencias entre administradores y gerentes.

Fuente: Gall, H. (s.f.) Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales, Educación Física y Deporte. V: 18. Pág. 119.

**2.2.19. El perfil del gerente:** Se debe considerar que, para hacer cambios a nivel deportivo, quienes dirijan los institutos deben encontrarse preparados para hacerlo contando con las herramientas para dominar las funciones, competencias y conocimientos para ejecutar grandes proyectos, por lo cual Castillo (2012) afirma que:

El perfil gerencial público que se requiere es aquel indispensable para construir un gobierno, orientado a ofrecer respuestas a las demandas de la ciudadanía, por lo que el gerente debe interpretar esas demandas, visualizar el futuro a partir de ese contexto y dirigir las distintas instituciones hacia la consecución de esos bienes y servicios. El gerente entonces debe ser capaz de agenciar los recursos y organizar las instituciones para la obtención de los bienes y servicios. El tipo de organización puede ser más o menos participativa, más o menos abierta, más o menos descentralizada; todo depende del contexto en que se desenvuelve y de los recursos de que dispone, no existen recetas sobre el tipo de organización en cada contexto, pero lo importante es obtener en cualquiera de ellas un nivel aceptable de eficacia con un nivel adecuado de eficiencia. (p.108).

**2.2.20. Capacidades:** talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo. Son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las aptitudes. (Recuperado de Microsoft Corporation. Biblioteca de consulta Encarta, citado por Avendaño y Avivi, (2006).

**2.2.21. Conocimientos básicos o esenciales:** Comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté

llamado al desempeño del empleo para alcanzar los criterios de desempeño. (Función Pública., (2018) Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Bogotá, D.C., Colombia.p.31).

**2.2.22. Funciones esenciales:** Son el conjunto de enunciados que indica qué hace o qué debe hacer el empleado para lograr el propósito principal. (Función Pública., 2018).

**2.2.23. Programas de pregrado:** Preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica, o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía.

También son programas de pregrado aquellos de naturaleza multidisciplinaria conocidos también como estudios de artes liberales, entendiéndose como los estudios generales en ciencias, artes o humanidades, con énfasis en algunas de las disciplinas que hacen parte de dichos campos. (Art. 9 Ley 30 de 1992).

**2.2.24. Valores:** Corresponden a los principios de conducta, algunos son ética, responsabilidad, lealtad, sentido de pertenencia, adhesión a normas y políticas y orientación al servicio. (Función Pública., 2018).

## 2.3 Marco legal

A continuación, se señalan aspectos relativos a las competencias y funciones mediante el análisis de información secundaria en el análisis de la gestión normativa del sector público.

Tabla 1. *Normatividad sobre el deporte en Colombia.*

Normativa	Descripción
<b>Constitución Política 1991</b>	ARTÍCULO 52. El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano.
<b>Ley 115 De 1994</b>	Ley General De Educación:” La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el <b>deporte</b> y la utilización adecuada del tiempo libre”
<b>Ley 181 de 1995</b>	Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Nota 1: Modificada por la Ley 1445 de 2011, por la Ley 1389 de 2010, por la Ley 494 de 1999 y por la Ley 344 de 1996. Nota 2: Derogada parcialmente por la Ley 1493 de 2011 y por la Ley 617 de 2000. Nota 3: Ver Decreto 900 de 2010 y Ley 978 de 2005. Nota 4: Reformada por la Ley 582 de 2000.
<b>Ley 344 de 1996</b>	Ley de Racionalización del Gasto Público.
<b>Sentencia de Constitucionalidad n° 320/97 de Corte Constitucional, 3 de Julio de 1997</b>	Ley 181/95. Arts. 34 parcial y 61 lit 8. Ders. Deportivos sobre los jugadores. Libertad económica. Regulación estatal del deporte. Exeq. E ineq.
<b>Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales</b>	Modificado por el artículo 37 de la Ley 488 de 1998, publicada en el Diario Oficial No. 43.460 del 28 de diciembre de 1998. Los contribuyentes que hagan donaciones a organismos del deporte aficionado tales como clubes deportivos, clubes promotores, comités deportivos, ligas deportivas, asociaciones deportivas,

Normativa	Descripción
	federaciones deportivas y Comité Olímpico Colombiano debidamente.
<b>Ley 582 Del 2000</b>	Por medio de la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, se reforma la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995, y se dictan otras disposiciones
<b>Ley 617 de 2000</b>	Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional
<b>Sentencia n° 1671 de Consejo de Estado - Sala de Consulta, de 18 de agosto de 2005</b>	JUNTAS SECCIONALES DE DEPORTE - Incorporación a los departamentos. Ante la pérdida de fuerza ejecutoria del decreto 1822 de 1996 – reglamentario de la ley 181 de 1995 - que imponía la obligación al Gobierno Nacional de aprobar las Actas definitivas de Incorporación a los departamentos de las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes como entes departamentales no es posible exigir tal.
<b>Decreto 4183 de 2011</b>	Por el cual se transforma al Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES-, establecimiento público del orden nacional en el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, COLDEPORTES y se determinan su objetivo, estructura y funciones.
<b>Decreto 1785 de 2014</b>	Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 1083 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
<b>Ley 1819 de 2016,</b>	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural,

Normativa	Descripción
<b>Proyecto de Ley 264 de 2017</b>	se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones Por la cual se reforma la legislación en deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre.
<b>Resolución número 001541 de 2018</b>	Por la cual se adopta el Plan Nacional de Capacitación en Administración Deportiva como requisito para ser miembro de dirección y administración de organismos deportivos; personal técnico y de juzgamiento, pertenecientes al Sistema Nacional del Deporte
<b>Decreto 815 del 2018</b>	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos
<b>Proyecto de ley 078 del 2018</b>	Por el cual se transforma el departamento administrativo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre – Coldeportes en el ministerio del deporte.

Fuente: Autores.

Para efectos del estudio realizado, a continuación, se extracta del Decreto 1785 de 2014, Decreto 1083 de 2015, Decreto 815 del 2018 donde se establecen las funciones, requisitos generales, competencias para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos nacionales, en el caso particular el enfoque esta direccionado para el nivel directivo.

2.3.1 Decreto 1785 de 2014

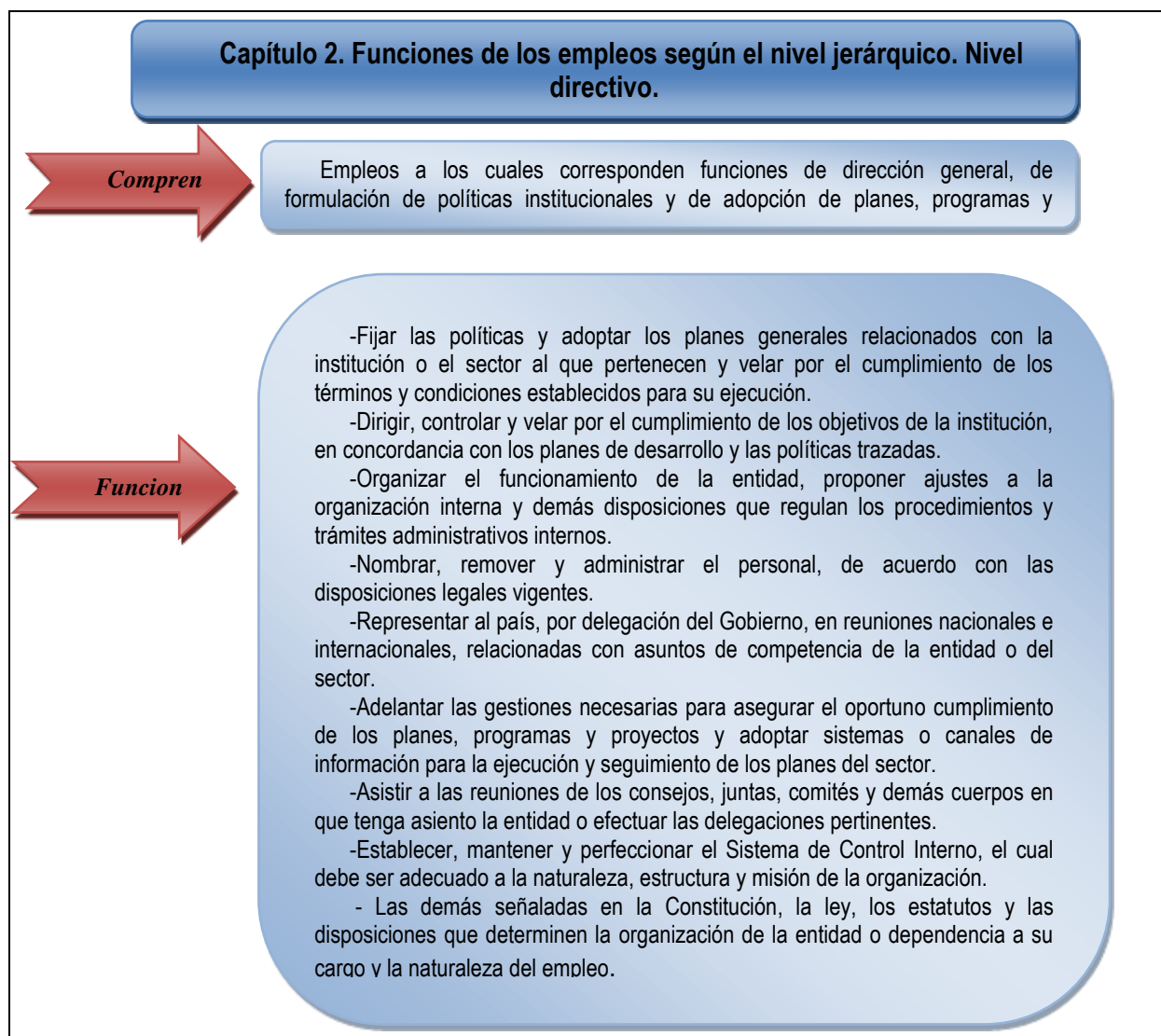


Figura 2. Funciones de los empleos según nivel jerárquico.

Fuente: Autores

Capítulo 4. Requisitos Generales Para El Ejercicio De Los Empleos.

ARTÍCULO 2.2.2.4.1 Requisitos de los empleos por niveles jerárquicos y grados salariales.

Los requisitos de estudios y de experiencia que se fijan en el presente decreto para cada uno de los grados salariales por cada nivel jerárquico, servirán de base para que los organismos y

entidades a quienes se aplica elaboren sus manuales específicos de funciones y de competencias laborales para los diferentes empleos que conforman su planta de personal. (Decreto 1785 de 2014, art. 16).

ARTÍCULO 2.2.2.4.2 Requisitos del nivel directivo.

Serán requisitos para los empleos del nivel directivo, los siguientes:

Tabla 2. *Requisitos de los empleos para el nivel directivo.*

Grados	Requisitos generales
01	Título profesional y doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.
02	Título profesional y dieciséis (16) meses de experiencia profesional relacionada.
03	Título profesional y veinte (20) meses de experiencia profesional relacionada.
04	Título profesional y veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
05	Título profesional y veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
06	Título profesional y treinta y dos (32) meses de experiencia profesional relacionada.
07	Título profesional y treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.
08	Título profesional y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada.
09	Título profesional y cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada.
10	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
11	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
12	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y treinta y dos (32) meses de experiencia profesional relacionada.
13	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.
14	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada.
15	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta

Grados	Requisitos generales
16	y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada. Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y ocho (48) meses de experiencia profesional relacionada.
17	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y dos (52) meses de experiencia profesional relacionada.
18	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada.
19	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada.
20	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y dos (52) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta y cuatro (64) meses de experiencia profesional relacionada.
21	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta y ocho (68) meses de experiencia profesional relacionada.
22	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada.
23	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta y cuatro (64) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y setenta y seis (76) meses de experiencia profesional relacionada.
24	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta y ocho (68) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y ochenta (80) meses de experiencia profesional relacionada.
25	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la

Grados	Requisitos generales
	modalidad de especialización y ochenta y cuatro (84) meses de experiencia profesional relacionada.
26	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y setenta y seis (76) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y ochenta y ocho (88) meses de experiencia profesional relacionada.
27	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y ochenta (80) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y noventa y dos (92) meses de experiencia profesional relacionada.
28	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y ochenta y cuatro (84) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y noventa y seis (96) meses de experiencia relacionada.

Fuente: Tomado de Decreto 1785 de 2014, art. 17

**PARÁGRAFO.** En este nivel no podrá ser compensado el Título Profesional.

**Capítulo 5. Equivalencias entre estudios y experiencia**

**ARTÍCULO 2.2.2.5.1 Equivalencias.**

Los requisitos de que trata el presente decreto no podrán ser disminuidos ni aumentados. Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, las autoridades competentes al fijar los requisitos específicos de estudio y de experiencia para su ejercicio, podrán prever la aplicación de las siguientes equivalencias:

Tabla 3. *Requisitos de los empleos para el nivel directivo.*

**1. Para los empleos pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor y Profesional.**

El Título de postgrado en la modalidad de especialización por:

- . Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional;
- . Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o,
- . Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

El Título de Postgrado en la modalidad de maestría por:

- . Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional; o
- . Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o
- . Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

El Título de Postgrado en la modalidad de doctorado o postdoctorado, por:

- . Cuatro (4) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional; o
- . Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o
- . Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y dos (2) años de experiencia profesional.
- . Tres (3) años de experiencia profesional por título universitario adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo. (Decreto 1785 de 2014, art. 26)

Fuente: Autores

**PARÁGRAFO 1.** De acuerdo con las necesidades del servicio, las autoridades competentes determinarán en sus respectivos manuales específicos o en acto administrativo separado, las equivalencias para los empleos que lo requieran, de conformidad con los lineamientos establecidos en el presente decreto.

**PARÁGRAFO 2.** Las equivalencias de que trata el presente artículo no se aplicarán a los empleos del área médico asistencial de las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social en Salud.

**PARÁGRAFO 3.** Cuando se trate de aplicar equivalencias para la formación de posgrado se tendrá en cuenta que la maestría es equivalente a la especialización más un (1) año de experiencia profesional o viceversa.

**PARÁGRAFO 4.** Cuando se trate de aplicar equivalencias para la formación de posgrado se tendrá en cuenta que el doctorado o posdoctorado es equivalente a la maestría más tres (3) años de experiencia profesional y viceversa; o a la especialización más cuatro (4) años de experiencia profesional y viceversa.

**PARÁGRAFO 5.** En todo caso, cuando se trate de equivalencias para los empleos pertenecientes a los niveles Asistencial y Técnico, los estudios aprobados deben pertenecer a una misma disciplina académica o profesión. (Decreto 1785 de 2014, art. 26).

**ARTÍCULO 2.2.2.5.2** Prohibición de compensar requisitos. Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, los grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las normas sobre la materia no podrán compensarse por experiencia u otras calidades, salvo cuando la ley así lo establezca. (Decreto 1785 de 2014, art. 27).

**ARTÍCULO 2.2.2.5.3** Acreditación de formación de nivel superior. Cuando para el desempeño de un empleo se exija titulación en una modalidad de educación superior en pregrado o de formación avanzada o de posgrado, se entenderá cumplido el requisito de formación académica correspondiente cuando se acredite título académico en un nivel de formación superior al exigido en el respectivo manual de funciones y de competencias laborales. (Decreto 1785 de 2014, art. 28).

**2.3.2 Decreto 1083 de 2015.**

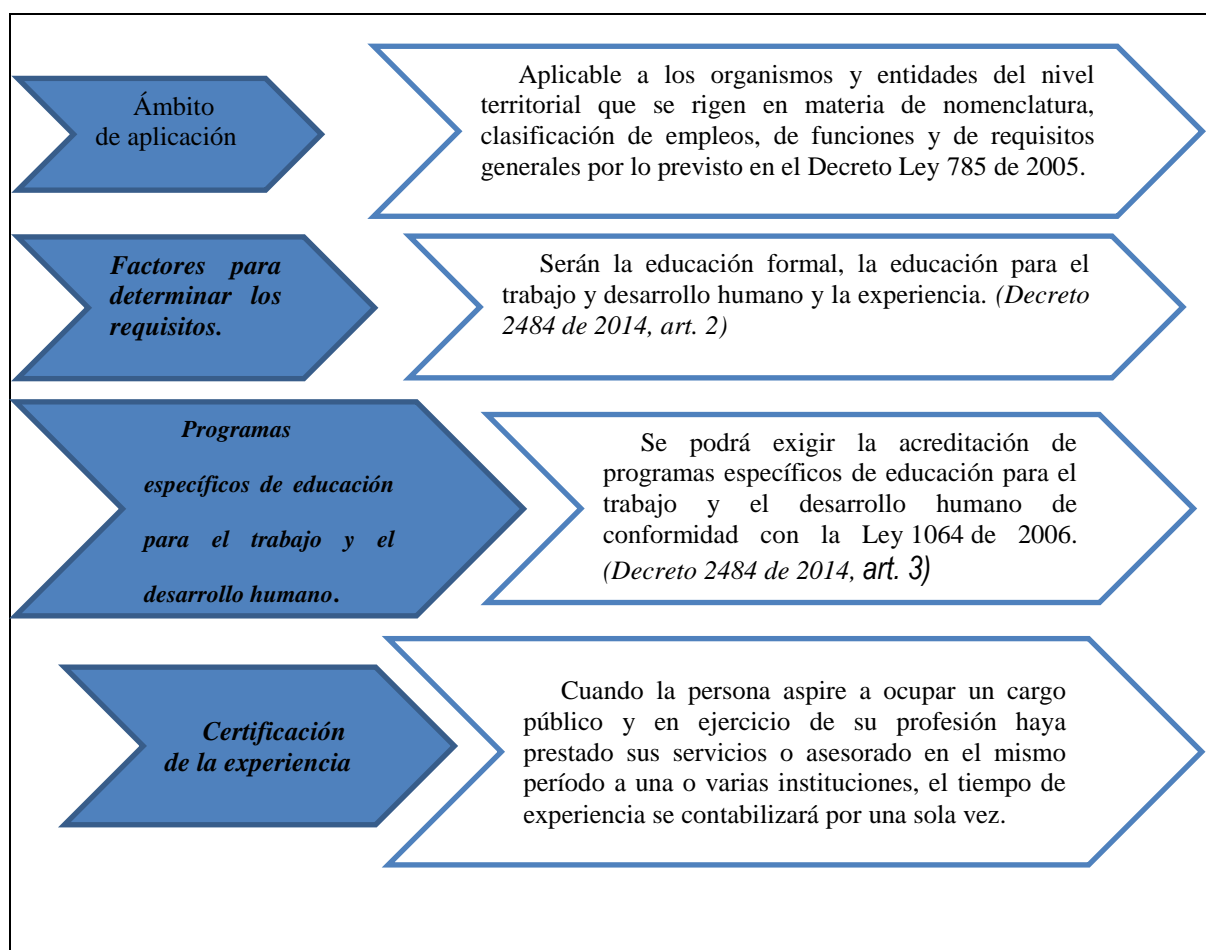


Figura 3. Requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden territorial.

Fuente: Autores.

**ARTÍCULO 2.2.3.5 Disciplinas académicas.** Para efectos de la identificación de las disciplinas académicas de los empleos que exijan como requisito el título o la aprobación de estudios en educación superior, de que trata el artículo 23 del Decreto Ley 785 de 2005, las entidades y organismos identificarán en el manual de funciones y de competencias laborales los Núcleos Básicos del Conocimiento -NBC- que contengan las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES, tal como se señala a continuación:

Tabla 4. *Disciplinas académicas.*

AREA DEL CONOCIMIENTO		NÚCLEO BÁSICO DEL CONOCIMIENTO
<b>Agronomía, Veterinaria Y Afines</b>	✓	Agronomía
	✓	Medicina Veterinaria
	✓	Zootecnia
<b>Bellas Artes</b>	✓	Artes Plásticas Visuales y afines
	✓	Artes Representativas
	✓	Diseño
	✓	Música
	✓	Otros Programas Asociados a Bellas Artes
	✓	Publicidad y Afines
<b>Ciencias De La Educación</b>	✓	Educación
<b>Ciencias De La Salud</b>	✓	Bacteriología
	✓	Enfermería
	✓	Instrumentación Quirúrgica
	✓	Medicina
	✓	Nutrición y Dietética
	✓	Odontología

AREA DEL CONOCIMIENTO	NÚCLEO BÁSICO DEL CONOCIMIENTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optometría, Otros Programas de Ciencias de la Salud</li> <li>✓ Salud Pública</li> <li>✓ Terapias</li> </ul>
<b>Ciencias Sociales Y Humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antropología, Artes Liberales</li> <li>✓ Bibliotecología, Otros de Ciencias Sociales y Humanas</li> <li>✓ Ciencia Política, Relaciones Internacionales</li> <li>✓ Comunicación Social, Periodismo y Afines</li> <li>✓ Deportes, Educación Física y Recreación</li> <li>✓ Derecho y Afines</li> <li>✓ Filosofía, Teología y Afines</li> <li>✓ Formación Relacionada con el Campo Militar o Policial</li> <li>✓ Geografía, Historia</li> <li>✓ Lenguas Modernas, Literatura, Lingüística y Afines</li> <li>✓ Psicología</li> <li>✓ Sociología, Trabajo Social y Afines</li> </ul>
<b>Economía, Administración, Contaduría Y Afines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración</li> <li>✓ Contaduría Pública</li> <li>✓ Economía</li> </ul>
<b>Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo Y Afines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arquitectura y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Administrativa y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Agrícola, Forestal y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Agroindustrial, Alimentos y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Agronómica, Pecuaria y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Ambiental, Sanitaria y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Biomédica y Afines</li> <li>✓ Ingeniería Civil y Afines</li> </ul>

AREA DEL CONOCIMIENTO	NÚCLEO BÁSICO DEL CONOCIMIENTO
	✓ Ingeniería de Minas, Metalurgia y Afines
	✓ Ingeniería de Sistemas, Telemática y Afines
	✓ Ingeniería Eléctrica y Afines
	✓ Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y Afines
	✓ Ingeniería Industrial y Afines
	✓ Ingeniería Mecánica y Afines
	✓ Ingeniería Química y Afines
	✓ Otras Ingenierías
<b>Matemáticas Y Ciencias Naturales</b>	✓ Biología, Microbiología y Afines
	✓ Física
	✓ Geología, Otros Programas de Ciencias Naturales
	✓ Matemáticas, Estadística y Afines
	✓ Química y Afines

**PARÁGRAFO 1.** Corresponderá a los organismos y entidades de orden territorial, a los que aplique el presente decreto, verificar que la disciplina académica o profesión pertenezca al respectivo Núcleo Básico del Conocimiento señalado en el manual específico de funciones y de competencias laborales, teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones del empleo o el área de desempeño.

**PARÁGRAFO 2.** Las actualizaciones de los núcleos básicos del conocimiento determinado en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES, relacionados anteriormente, se entenderán incorporadas a este Título.

**PARÁGRAFO 3.** En las convocatorias a concurso para la provisión de los empleos de carrera, se indicarán los núcleos básicos del conocimiento de acuerdo con la clasificación

contenida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES, o bien las disciplinas académicas o profesiones específicas que se requieran para el desempeño del empleo, de las previstas en el respectivo manual específico de funciones y de competencias laborales, de acuerdo con las necesidades del servicio y de la institución.

**PARÁGRAFO 4.** Los procesos de selección que se encuentren en curso al 1 de diciembre de 2014 continuarán desarrollándose con sujeción a los requisitos académicos establecidos en los respectivos manuales específicos de funciones y de competencias laborales vigentes a la fecha de la convocatoria.

Para las nuevas convocatorias que se adelanten a partir del 2 de diciembre de 2014, se deberán actualizar los manuales respectivos a los parámetros señalados en el presente Título. (Decreto 2484 de 2014, art. 5).

**ARTÍCULO 2.2.3.6 *Requisitos determinados en normas especiales.*** Para el ejercicio de los empleos correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos, que tengan requisitos establecidos en la Constitución Política o en la ley, se acreditarán los allí señalados, sin que sea posible modificarlos o adicionarlos en los manuales específicos de funciones y de competencias laborales. (Decreto 2484 de 2014, art. 6).

**ARTÍCULO 2.2.3.7 *Acreditación de formación de nivel superior al exigido.*** Cuando para el desempeño de un empleo se exija titulación en una modalidad de educación de pregrado o de formación avanzada o de posgrado, se entenderá cumplido el requisito de formación académica correspondiente cuando se acredite título académico en un nivel de formación superior al exigido en el respectivo manual de funciones y de competencias laborales. (Decreto 2484 de 2014, art. 7).

**ARTÍCULO 2.2.3.8 *Contenido del Manual Específico de Funciones y de Competencias***

**Laborales.** El manual específico de funciones y de competencias laborales deberá contener como mínimo:

1. Identificación y ubicación del empleo.
2. Contenido funcional: que comprende el propósito y la descripción de funciones esenciales del empleo.
3. Conocimientos básicos o esenciales.
4. Requisitos de formación académica y experiencia. (Decreto 2484 de 2014, art. 8)

**ARTÍCULO 2.2.3.9 *Ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias***

**Laborales.** Los organismos y entidades de orden territorial ajustarán sus manuales específicos de funciones y de competencias laborales, hasta el 1 de junio de 2015. Los manuales específicos vigentes, continuarán rigiendo hasta que se ajusten total o parcialmente. (Decreto 2484 de 2014, art. 9).

**ARTÍCULO 2.2.3.10. *Requisitos ya acreditados.*** A los empleados públicos que al 2 de diciembre de 2014 estuvieren desempeñando empleos de conformidad con normas anteriores, para todos los efectos legales, y mientras permanezcan en los mismos empleos, o sean trasladados o incorporados a cargos equivalentes o de igual denominación y grado de remuneración, no se les exigirán los requisitos establecidos en el presente Título. (Decreto 2484 de 2014, art. 10).

2.3.3 Decreto 815 del 2018



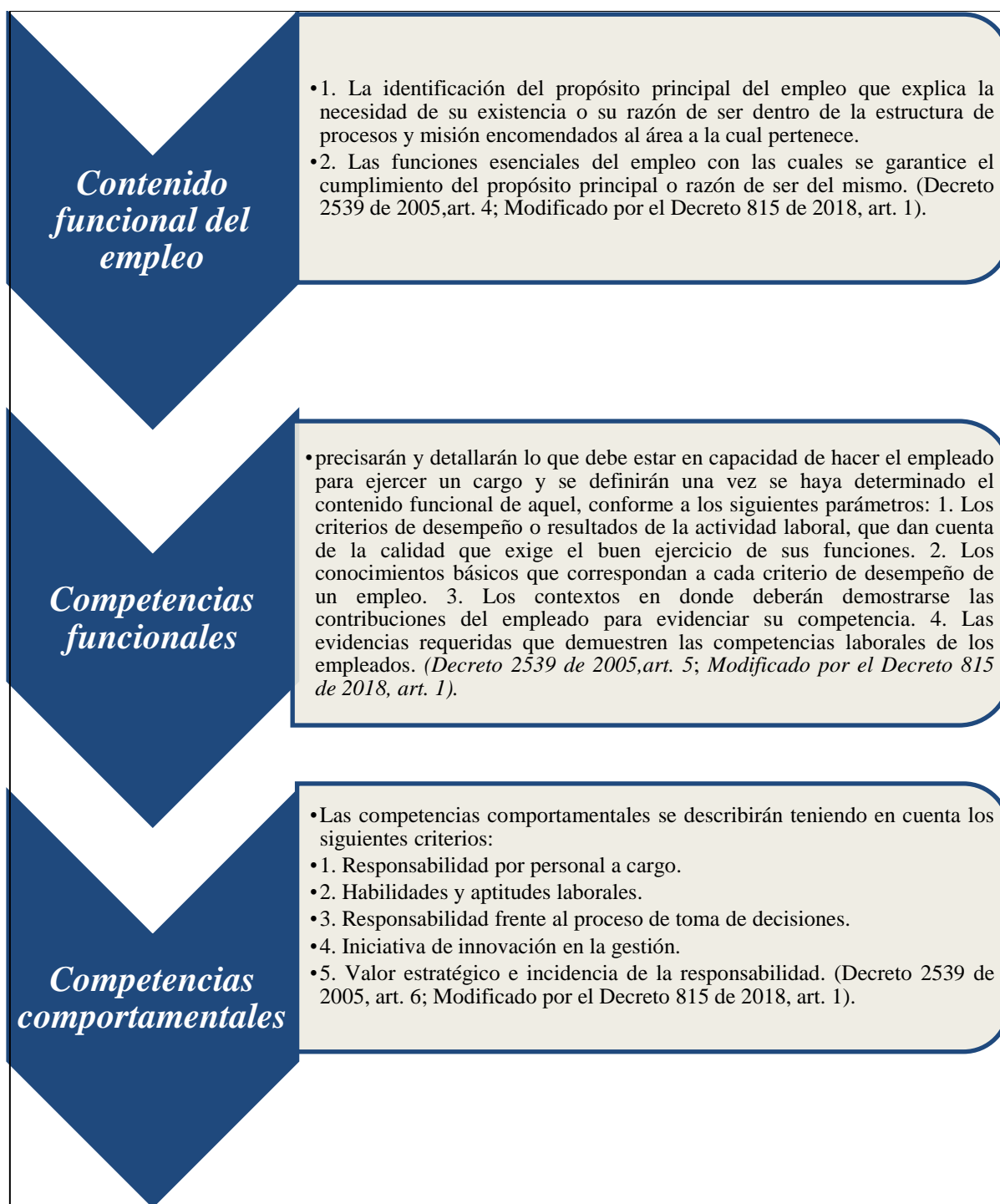


Figura 4. Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

Fuente: Autores.

ARTÍCULO 2.2.4.7 Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral.

Tabla 5. *Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos.*

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto	Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje.
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad	Asume la responsabilidad por sus resultados. Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas. Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. Adopta medidas para minimizar riesgos. Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados. Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
		<p>Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad</p> <p>Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos. Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad.</p> <p>Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.</p>
Orientación al usuario y al ciudadano	<p>Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad</p>	<p>Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna</p> <p>Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros</p> <p>Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos</p> <p>Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo</p> <p>Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente</p> <p>Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano</p>
Compromiso con la organización	<p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales</p>	<p>Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p>

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes	<p>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones</p> <p>Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.</p>
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios	<p>Cumple los compromisos que adquiere con el equipo</p> <p>Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo</p> <p>Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros</p> <p>Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales</p> <p>Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad</p> <p>Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo</p>
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios	<p>Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones</p> <p>Responde al cambio con flexibilidad</p> <p>Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos</p> <p>Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones</p>

Fuente: Decreto 2539 de 2005, art. 7; Modificado por el Decreto 815 de 2018, art. 1.

ARTÍCULO 2.2.4.8 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades:

Tabla 6. *Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Nivel Directivo.*

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Visión estratégica	Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país	Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos Vincula a los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo efectivo	Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados	<p>Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones</p> <p>Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo</p> <p>Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas</p> <p>Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral</p> <p>Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.</p> <p>Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto</p>
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas	<p>Prevé situaciones y escenarios futuros</p> <p>Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos; promoviendo altos estándares de desempeño</p> <p>Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y</p>

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
		<p>retroalimentando el proceso</p> <p>Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos</p> <p>Optimiza el uso de los recursos</p> <p>Concretas oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo</p>
Toma de decisiones	<p>Elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión</p>	<p>Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad</p> <p>Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad</p> <p>Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada</p> <p>Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente</p> <p>Asume los riesgos de las decisiones tomadas</p>
Gestión del desarrollo de las personas	<p>Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y</p>	<p>Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas</p> <p>Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de</p>

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
	<p>resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento</p>	<p>aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas</p> <p>Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas</p> <p>Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños</p> <p>Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo</p> <p>Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas</p>
<p>Pensamiento Sistémico</p>	<p>Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados</p>	<p>Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno</p> <p>Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa</p> <p>Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno</p> <p>Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados</p> <p>Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno</p>

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Resolución de conflictos	Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas	<p>Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo</p> <p>Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones</p> <p>Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo</p> <p>Asume como propia la solución acordada por el equipo</p> <p>Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares</p>

Fuente: Decreto 815 del 2018

De acuerdo al análisis de la normatividad reseñada anteriormente, se identifican las bases técnicas deseadas para cubrir en el nivel directivo de las entidades públicas lo que favorece en la determinación de los requisitos tales como: académicos, experiencia y competencias solicitadas para este nivel jerárquico; donde se realiza la planeación estratégica, evaluación de los diferentes procesos corporativos, la implementación de acciones (correctivas, mejora y preventivas).

### **3. Diagnóstico de necesidad del perfil de cargos por competencias para el cargo de Gerente De Un Instituto Departamental Deportiva En Colombia**

Los integrantes del proyecto se reunieron para realizar el requerimiento de la información necesaria para iniciar la investigación, en primera estancia se realizó una carta solicitando los

perfiles de los Gerentes en los últimos ocho años en el Instituto Departamental Del Deporte en Boyacá en el área de Talento Humano, además se indago en la página web de la gobernación de Boyacá investigando la normatividad que aplicable para el caso de las contrataciones en el municipio de Tunja. La forma de contratar a dichos gerentes departamentales del deporte es a través de un Decreto (por el cual se provee un empleo de libre nombramiento y remoción) que esto da paso al manejo burocrático por parte de la entidad contratante, de igual forma el perfil y manual de función que requeriría dicho puesto se realiza de manera amplia para poder contratar en este cargo cualquier profesional ajeno a la competencia requerida.

### **3.1 Diseño metodológico**

La metodología que se utilizó en el proyecto abordo un diseño de investigación descriptiva, en el cual se pretendió determinar los pasos a seguir para dar solución a la pregunta generada a partir del planteamiento del problema de la investigación. Se consideró que:

La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. (Tamayo, M. 2003, p.46).

El diseño de un perfil de cargos por competencias permite consignar las características: competencias, funciones, requisitos académicos y experiencia para definir el campo de acción, responsabilidades, propósito del cargo permitiendo que los procesos de Gestión Humana como la

preselección, selección, vinculación, capacitación, inducción, bienestar se basen por las competencias.

**3.1.1. Tipo de investigación.** El diseño de esta investigación consta de un enfoque cualitativo porque se busca comprender las prácticas organizacionales, culturales y laborales que se llevan en el contexto de la vinculación en la función pública.

Este estudio es de tipo descriptivo, se utiliza para describir las características de ciertos grupos, para estimar la proporción de personas que se comportan de cierta manera o para hacer predicciones (Metzger, M. y Donaire, V. (2007) *Gerencia estratégica de mercadeo. Cengage Learning* Editores. p. 128.) Para el caso específico se exploró la situación de la necesidad de proponer un perfil de cargos por competencias para un Gerente de Instituciones Departamentales en Colombia, para luego describir una propuesta acorde a la situación y expectativas del entorno.

**3.1.2 Método de investigación.** Según el enfoque dado al estudio el método de investigación más apropiado fue el deductivo, pues este método va de lo general a lo particular, es decir, toma leyes generales para luego ser aplicadas a casos particulares. Entonces, lo que se pretendió con este estudio fue identificar las condiciones actuales de la vinculación para el cargo de Gerente de las Instituciones Departamentales en Colombia y así poder identificar las falencias existentes y proponer acciones que se encaminen al diseño del perfil de cargos por competencias teniendo en cuenta el enfoque de ser competente para un cargo teniendo presente las habilidades, destrezas, capacidades, comportamientos para el éxito del desarrollo de las funciones.

Para continuar con la necesidad de la investigación se apoya en un método mixto, Hernández Sampieri y Mendoza (2008), mencionan que:

El método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así información recabada (metainferencia) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Citado en Collado, C. Lucio, p. 2015, p.534).

De acuerdo al método aplicado los instrumentos de recolección de información con: la encuesta, revisión documental y matrices de correlación.

**3.1.3. Enfoque de la investigación.** Esta investigación contempló un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, el análisis de la situación general de los colaboradores fue de carácter cualitativo, mientras que la información específica obtenida por el nivel jerárquico tiene un carácter más cuantitativo, pues requirió el análisis de cifras para establecer la proyección de implementación.

**3.1.4. Fuentes De Investigación.** Para el desarrollo de la Investigación contamos con las siguientes fuentes:

**3.1.4.1. Fuentes Primarias:** Como fuentes primarias se empleara la encuestas a las personas que son o fueron parte de recursos humanos de los Institutos de Deporte Departamental de Boyacá y municipal de la Ciudad de Tunja, o que han sido parte activa de estamentos administrativos del deporte a diferentes niveles jerárquicos pasando desde coordinadores y gestores de programas hasta directores operativos de dichas instituciones, se evidencia de la misma manera que son personas en un rango amplio de edad, contando con personas con la experiencia dentro del campo del deporte, como con personas que a pesar de su juventud se han

desarrollado en el mismo y cuentan con una preparación y formación específica para el campo de la administración deportiva.

Las encuestas se realizaron personalmente, por vía telefónica y a través de correo electrónico, debido a que no fue posible contactar personalmente a todas las personas adecuadas para el desarrollo de la investigación; las personas a las cuales se les aplicaron las encuestas fueron:

- **Oscar Álvarez**, Enlace regional para Boyacá (Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, COLDEPORTES).
- **Nizme Pérez**, Líder programa oficina fomento y promoción de la educación física (Instituto De La Recreación Y El Deporte De Tunja) – Docente Universitaria.
- **Raúl Parada**, Líder programa deporte asociado y comunitario (Instituto De La Recreación y el Deporte De Tunja).
- **Oscar Augusto Suarez**, director de fomento y desarrollo deportivo (Instituto departamental del deporte de Boyacá).
- **Juan Fajardo**, Gestor programa Deporte Social Comunitario (Instituto departamental del deporte de Boyacá).
- **Javier Chinome**, Docente Secretaria de Educación de Boyacá – Coordinador programa supérate Intercolegiados (Instituto departamental del deporte de Boyacá).
- **Fernando López**, Asesor técnico y administrativo del programa departamental para el desarrollo del ciclismo “Boyacá raza de campeones” (Instituto departamental del deporte de Boyacá).
- **Edwin Ochoa Cruz**, (Instituto distrital para la recreación y el deporte IDR-D-Bogotá)
- **Oscar Tinoco**, Docente Universitario – director de fomento y desarrollo deportivo (Instituto departamental del deporte de Boyacá).

### **Instrumento Para La Recolección De Datos**

Entrevista: Mediante charla directa con las fuentes primarias, conocer el proyecto, las opiniones, observaciones referentes al ámbito de la esencia del cargo. Se utilizará tanto la entrevista estructurada (cuestionario) como no estructurada (desarrollo de la conversación).

Encuesta: Grasso (2006), describe que: “La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (citado por Ruiz, M. 2011, p.171).

Una parte de la encuesta será de tipo abierto, dado que es importante conocer ampliamente todos los criterios, también habrá algunos ítems basadas en respuestas en escala de Likert, ya que se pretende conocer opiniones y actitudes de las personas.

Este instrumento permitirá hacer un análisis funcional, se aplicarán cuestionarios a las personas que identifiquen características cualitativas del cargo a estudiar como competencias, funciones, aptitudes, actitudes, habilidades, formación, experiencia para así identificar la percepción dentro de la realidad de la vinculación en entidades públicas.

Para efectos de aplicar la encuesta se sometió a juicio de evaluadores, donde se realizó la previa revisión y aprobación por parte de la Magister Serentiarum de Gerencia de Recursos Humanos, Irma Anaiz Medina Martínez. (Anexo 1: Soporte certificado académico).

Revisión documental: Revisión de documentos escritos y publicados anteriormente para que proporcionen evidencias de hechos ocurridos que puedan dar orientación a la elaboración de la propuesta.

Según Rodríguez, Pozo y Gutiérrez (2006), la triangulación es: “Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con

un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (citados por Aguilar y Barroso, 2015, p. 74).

La investigación en el contexto del deporte de las universidades a nivel nacional , tiene dos objetivos: el primero es identificar las profesiones con los perfiles ocupacionales y de egreso no acordes al cargo, teniendo en cuenta la información suministrada sobre el historial de las profesiones que han ocupado el cargo de Gerente en Indeportes Boyacá y el segundo evidenciar la oferta actual a nivel nacional con datos como: universidad, modalidad, título, y perfiles (ocupacional – egreso) destacando las competencias técnicas de las opciones.

**3.1.4.2. Fuentes Secundarias:** Dentro de las fuentes secundarias se incluye inicialmente la siguiente:

- bibliografía:
- ✓ Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública 1083 de 2015. Sector de función pública.
- ✓ Idalberto Chiavenato. Sistema de Información. Capítulo 16. Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Edimer Gutiérrez Tobar, Competencias gerenciales, habilidades conocimientos aptitudes, 2010.
- ✓ Observatorio laboral SENA. (C.N.O) Clasificación nacional de ocupación. Versión 2017.
- ✓ Observatorio laboral SENA. Anexo metodológico para la actualización de la clasificación nacional de ocupación C.N.O. 2018.
- ✓ Alles, Martha Alicia. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I.

- ✓ Universidad de Santo tomas abierta y a distancia. La empresa y los factores externos. (USTA Distancia, s.f.).
- ✓ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá, Colombia: McGraw -Hill Interamericana S.A. 2001. Pág. 137.
- ✓ Universidad alas peruanas Competencias en la Gestión de talento humano. <http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/2383>.
- Webgrafía normatividad:
  - ✓ Ley 181 de 1995. por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.
  - ✓ Reacción web //LN (2018) Fue creado el ministerio del deporte en Colombia. La nación. <http://www.lanacion.com.co/2018/04/03/fue-creado-ministerio-del-deporte-colombia/>.
  - ✓ Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. 26 de mayo del 2015.
  - ✓ Decreto 2772 de 2005. Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones. Publicado 10 de agosto del 2005.
  - ✓ Decreto 1785 de 2014. Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones. 18 de septiembre del 2014.
  - ✓ Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales (2015).

✓ Proyecto de ley 078 de 2018. Por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – Coldeportes en el Ministerio del Deporte.

- Webgrafía Universidades:

✓ Escuela Nacional del Deporte: <https://www.endeporte.edu.co/>.

✓ Konrad Lorenz Fundación Universitaria: <http://www.konradlorenz.edu.co/es/>.

✓ Pontificia Universidad Javeriana Bogotá:

<https://www.javeriana.edu.co/home#.XIrZ5slKjIU>.

✓ Universidad Autónoma De Occidente: <https://www.uao.edu.co/>.

✓ Universidad De Antioquia:

[http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio!/ut/p/z1/hy49d4iweiz\\_cwmrprbmdwsqb0tbbcn2mwbqwrkcslft1hj4tcln9zd8z45rfggajmpfc\\_7sja50pobto945js2cshcgjdatmkuuls1qoyh\\_t-a6jn8kqi6t-\\_iywar29oginmksz8squcj\\_hceihihi8e7pckmmcoq2jkppqyr0uuy79tuboj4zhaxeoumhwstw4tpqvk2fuoe4nrw2dw8cqgeco4actd9my!/dz/d5/l2dbisevz0fbis9nqseh/](http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio!/ut/p/z1/hy49d4iweiz_cwmrprbmdwsqb0tbbcn2mwbqwrkcslft1hj4tcln9zd8z45rfggajmpfc_7sja50pobto945js2cshcgjdatmkuuls1qoyh_t-a6jn8kqi6t-_iywar29oginmksz8squcj_hceihihi8e7pckmmcoq2jkppqyr0uuy79tuboj4zhaxeoumhwstw4tpqvk2fuoe4nrw2dw8cqgeco4actd9my!/dz/d5/l2dbisevz0fbis9nqseh/).

✓ Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <https://www.utadeo.edu.co/es>.

✓ Universidad De La Sabana: <https://www.unisabana.edu.co/>.

✓ Universidad Distrital Francisco José De Caldas: <https://www.udistrital.edu.co/>.

✓ Universidad Industrial De Santander: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/index.jsp>.

✓ Universidad La Gran Colombia: <https://www.ugc.edu.co/>.

✓ Universidad Libre: <http://www.unilibre.edu.co/>.

✓ Universidad Manuela Beltrán: <https://umb.edu.co/>.

✓ Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia: <http://www.uptc.edu.co/>.

- ✓ Universidad Piloto De Colombia: <http://www.unipiloto.edu.co/>.
- ✓ Universidad Santo Tomas: <https://www.usta.edu.co/>.
- ✓ Universidad Santo Tomas- Bucaramanga: <http://www.ustabuca.edu.co/>.
- ✓ Universidad Tecnológica De Pereira: <https://www.utp.edu.co/>.

**3.1.5 Población.** Consideramos una población finita las instituciones Deportivas Departamentales en Colombia, para efectos de la propuesta del perfil de cargos por competencias el estudio se delimita al tener en cuenta la del municipio de Tunja. Para el análisis de los perfiles ocupacionales y de egreso de profesionales sobre recreación, deporte y educación física se revisaron páginas web de 17 universidades y 22 programas de educación formal.

Las personas que hicieron parte de la investigación se dividieron de acuerdo a su incidencia en los factores internos y externos de los institutos de deporte departamental de Boyacá y municipal de la Ciudad de Tunja. El factor interno es: personas que son o fueron parte de recursos humanos de los institutos de deporte departamental de Boyacá y municipal de la Ciudad de Tunja, o que han sido parte activa de estamentos administrativos del deporte a diferentes niveles.

En cuanto al factor externo se interactuó con profesionales y asesores del área deportiva.

**3.1.6 Procedimiento.** Para poder desarrollar el proyecto, en primera estancia se elaboró una carta solicitando información a la fuente primaria en el mes de abril del 2017, dirigida a la Jefe de Talento Humano de Indeportes Boyacá, la señora Maribel Pimiento en la ciudad de Tunja, (ver Anexo 2: Carta solicitud de información) de esta gestión se recibió la información sobre el historial de profesionales que habían ocupado el cargo de gerente los últimos ocho años, además

se recibió el decreto de nombramiento que se realiza cada vez que se posesiona el mismo de esta institución y su renuncia, ya que es un cargo de libre remoción y burocráticamente manejado, es decir que el gobernador puede determinar el ascenso, nombramiento y despido de la persona que ocupa este rol en el nivel directivo.

Adicionalmente se realizó la investigación del manual de funciones de Indeportes, consignado en la ordenanza 016 de 1996, por la cual se crea el Instituto Departamental de Juventud y de Deporte de Boyacá y a su vez lograr identificar la esencia del Instituto Departamental de Deportes, la expectativa de los empleados que desarrollan funciones directivas en este tipo de entidades. Por medio de la revisión documental se identificó la existencia de normatividad que indica los requisitos académicos, de experiencia y las competencias requeridas en un cargo directivo de la función pública en Colombia, al ir delimitando el entorno se identifica la ausencia de un perfil de cargos por competencias para el Gerente de Instituciones Deportivas Departamentales en Colombia.

Se retomó el tema de investigación por medio de la aplicación de las encuestas en el mes de julio del 2018, se utilizó la comunicación sincrónica y asincrónica, ya que no era posible realizarlas personalmente a todas las personas involucradas en el estudio. El proceso del diagnóstico de necesidad del perfil de cargos por competencias para el cargo de gerente de un Instituto Departamental de Deportes se inició en el mes de abril del 2017 y de acuerdo al proceso de formación existente se retomó en julio del 2018, para así identificar la ausencia de unos requisitos aterrizados al cargo en estudio, destacando la influencia política en el nombramiento y permanencia del mismo, además se desconoce de un antecedente en propuestas que estén enfocadas a proponer competencias específicas acordes al nivel jerárquico, los

requisitos académicos, de experiencia, la necesidad real del cargo a partir de los comportamientos esperados en su ejecución.

Para plasmar la recopilación de la información requerida para el perfil de cargos se utilizó el formato 4 y el GBC-03 de la Metodología Sena para la Gestión de Talento Humano por Competencias, los cuales permitieron realizar el inventario de las funciones claves, tareas diarias y la asociación del cargo en los procesos estratégicos del Gerente del Instituto de Recreación y Deportes de Tunja (IRDET). En dicho instrumento se consignó la información y el propósito del cargo, la dependencia, nombre del colaborador y la fecha. Con el objetivo de realizar la autoevaluación de competencias técnicas.

El diligenciamiento del formato GBC-03 permitió realizar una comparación entre lo descrito por el colaborador que desarrollaba el cargo de Gerente de Indeportes Boyacá y el contenido de las normas de competencia laboral (revisadas en el observatorio laboral del SENA). A partir de este contraste se estableció que se cumplía o no de acuerdo a lo consignado en la norma, además se identificaron cuáles eran las funciones asociadas que no contaban con una norma relacionada, luego de esto se verificó el cumplimiento de forma general de las funciones como servidor público, lo cual produjo que lo que se asociara lo que realmente desarrollan con normas de competencia laboral, luego de este paso se procede a realizar el diseño del perfil de cargos por competencias teniendo en cuenta los conocimientos, las evidencias de desempeño, las competencias organizacionales, específicas de rol y comportamentales.

Para llegar al proceso de la definición de cada grupo de competencias, se tuvo en cuenta el análisis de la información que se recolectó por medio de la encuesta, lo que permite realizar una proyección de acuerdo a lo deseado teniendo en cuenta la responsabilidad y autonomía del cargo.

Se entiende que las competencias tienen unos comportamientos que evidencian el grado de la misma, para lograr las competencias requeridas para el perfil se tuvo como referencia de consulta los diccionarios de Martha Alles: el de competencias, comportamientos y selección; para identificar el impacto del modelo de gestión humana por competencias evidenciando que es un cambio de tipo organizacional donde se pasa de un concepto de apto o no al de competente o no.

Por medio del formato 4, se logra identificar los procesos de la organización, las funciones inmersas en cada proceso y los cargos asociados en cada proceso. Para así reconocer mejor la estructura organizacional y realizar el empalme entre las necesidades de la entidad y la realidad de sus colaboradores.

Adicionalmente se realizó una entrevista tanto estructurada como no estructurada, buscando identificar la percepción del cargo, la contratación, las competencias ideales, los retos del rol asumido y las proyecciones a mediano, corto y largo plazo del Gerente actual de Indeportes Boyacá.

Luego de realizar el diagnóstico y proceder hacer el diseño para el perfil de los cargos por competencias para el Gerente del Instituto Departamental de Deportes de Colombia, adicionalmente se procede a analizar la información de la formación titulada relacionada con el deporte, teniendo en cuenta: las universidades y los programas de formación ya sea en modalidad pre grado o post grado.

### **3.1.7 Cronograma de actividades**

Tabla 7. *Cronograma de actividades.*

ACTIVIDAD	Abril 2017				Julio 2018			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Introducción del proyecto	X							
Asesoría del docente	X				X	X	X	X
Correcciones proyecto	X		X		X		X	
Aplicación de técnicas de recolección		X		X		X		
Análisis de información			X		X		X	
Desarrollo de las gráficas de las técnicas de recolección				X		X		
Diseño	X		X		X	X		
Desarrollo del documento	X	X	X		X	X	X	X
Presentación								X

### 3.1.8 Presupuesto

Tabla 8. *Presupuesto.*

EGRESOS	VALOR
Papelería	\$50.000
Transporte	\$400.000
Imprevistos	\$150.000
<b>Total, egresos</b>	<b>\$600.000</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 900.000</b>

### 3.2 Fases del proyecto

El proyecto se pretende desarrollar bajo cuatro fases, las cuales se basan en dar cumplimiento a los objetivos planteados, las cuales son: fase exploratoria, fase de identificación de parámetros, fase de diseño de la propuesta y fase de la evaluación.

**3.2.1. Fase exploratoria.** En esta primera fase del proyecto se inicia con la observación, se realiza una revisión de literatura enfocada a un estado actual de la información sobre: las competencias, funciones, responsabilidades, propósito y perfil de un cargo de gerencia; así mismo se revisa la normatividad nacional sobre los requisitos que deben cumplir estos cargos en la función pública para la parte deportiva. A su vez para realizar un análisis profundo sobre esta temática y se determinó analizar los perfiles profesionales y ocupacionales de diferentes universidades a nivel nacional para evidenciar los que son acorde y los que no para desarrollar un cargo de Nivel directivo de un Instituto Departamental de Deporte, lo cual fue consignado en tablas para identificar las debilidades y fortalezas de cada opción descrita.

**3.2.2. Fase de identificación de parámetro.** A partir de la información encontrada en la revisión documental, se establece la relación existente entre las carreras con énfasis deportivos frente a las administrativas. De los resultados arrojados por la encuesta y entrevista se identificaron parámetros relacionados con el perfil ocupacional idóneo para una adecuada administración, los cuales se seleccionaron analizando las variables clave para mostrar un buen desempeño gerencial y establecer el perfil ocupacional del gerente del Instituto Departamental Del Deporte y su proceso de selección.

**3.2.3. Fase de diseño de la propuesta.** Hoy por hoy el mercado empresarial demanda la competitividad y globalización lo que para las organizaciones implica una planificación

estratégica reconociendo las fortalezas y transformando las debilidades en habilidades potenciales para conquistar nuevos clientes, sectores económicos y ubicaciones geográficas para así garantizar el desarrollo de la misión y visión en el contexto del éxito.

La Gestión basada en Competencias, es un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez, la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral. (Gallego, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias; Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: revista universitaria EAFIT., p. 63-70.) El sistema de gestión basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: reclutamiento, preselección, selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se hace la evaluación de dichas competencias. También aparecen en la bibliografía como componentes del sistema de idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira, como se puede comprender de acuerdo al Equipo Nacional De Gestión De Talento Humano Por Competencias (GTHxC). (2012). Gestión de talento humano por competencias. Metodología. p. 2-4;8.

La “Gestión Humana por competencias” permite facilitar la organización, identificar los perfiles de cargos de los colaboradores y determinar las metas reales de superación; así mismo coordinar planes de acción concretos que promuevan la autogestión como herramienta vinculante del desarrollo del talento al interior de la Institución. Esta metodología, la cual viene alineada de conceptos como inteligencia emocional, competencias, capacidades, habilidades, destrezas, actitudes, actitudes los cuales a la fecha ya se identifican como un postulado y una herramienta atractiva para la eficacia y eficiencia de los recursos (humanos, tecnológicos, tiempo,

financieros) que permite contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, el impacto positivo del cargo en la comunidad y en el desarrollo misional de la entidad.

En términos generales, la implementación de un perfil de cargos por competencias otorga facultades a la Institución para administrar óptimamente el capital intelectual y generar modelos de preservación de conocimiento para que señalen con toda razón la ventaja competitiva de las empresas en la capacidad de saber utilizarlos, para dar respuesta adecuada, ahora y en el futuro, a los requerimientos del mercado (laboral, deportivo, Institucional). Para determinar esto la Institución Departamental Deportiva debe evaluar no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes) dentro de la organización.

El modelo permite que la entidad configure su catálogo de competencias de forma sencilla y se adapta a las particularidades, condicionantes y actividades productivas que realiza. Al menos, este catálogo debe poseer competencias genéricas que poseen todas las personas, asociadas a todas las culturas y valores corporativos y específicas y técnicas, asociadas a los procesos/actividades que desarrolla la Institución.

De acuerdo a las diferentes actividades, ya descritas donde el análisis es parte fundamental para identificar las necesidades del cargo y así poder diseñar un perfil de cargos por competencias para el Gerente de un Instituto Departamental del Deporte, para contribuir con un aporte teórico al proceso de selección y el manejo de los recursos humanos de los entes Departamentales Deportivos.

Por medio de material literario como los diccionarios de Martha Alles, quien ha abordado de una forma completa las diferentes acciones (correctivas, preventivas y de mejora) y procesos, donde el enfoque tradicional de la Gestión Humana basada por criterios donde se consideraba el

colaborador como solo una función laboral y donde en la actualidad las organizaciones contemplan que no solo se necesitan habilidades técnicas para desarrollar un cargo sino también de competencias que se evidencian por medio de comportamientos para garantizar el éxito y el impacto de la gestión de una persona al desarrollar sus funciones.

La metodología, aportada por el SENA permite aplicar las fases para el diseño del perfil, al tener en cuenta el procedimiento desarrollado en el numeral 6.1.7, donde herramientas como el observatorio laboral permite identificar el valor de la certificación de competencias laborales, lo cual es una garantía de saber hacer bien lo que se debe hacer. Ya que demanda un proceso de evaluación de conocimientos y se revisan las evidencias de desempeño, este proceso se puede realizar a partir de la certificación de conocimientos empíricos y de competencias técnicas adquiridas por medio de la educación formal.

**3.2.4. Fase de evaluación.** Al realizar el levantamiento del perfil, se sugiere que como mínimo se debe revisar las normas de competencia laboral una vez al año, ya que estas suelen tener actualizaciones, con esto con el fin de garantizar que el perfil es acorde a lo establecido por el observatorio.

Los cambios en los procesos de la Institución, el agrupar otras funciones o dependencias requieren de la modificación del perfil y de su socialización.

El hecho de tener un perfil de cargos por competencias sugiere que la gestión humana de la entidad tenga el mismo enfoque, es decir que en la esencia de la labor de esta área estén las capacidades, habilidades, destrezas, comportamientos, actitudes y aptitudes que desarrolla el colaborador en su contexto laboral lo que evidenciaría la necesidad de tener procesos como: selección, inducción, vinculación, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar.

### 3.3 Análisis de resultados.

A continuación se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada diez personas que son o fueron parte de recursos humanos de los institutos de deporte departamental de Boyacá y municipal de la Ciudad de Tunja, o que han sido parte activa de estamentos administrativos del deporte a diferentes niveles, y así poder identificar la percepción personal por la propuesta del perfil de cargos por competencias para el cargo de Gerente de Institución Departamental Deportiva en Colombia.

#### 1. ¿Ha ocupado anteriormente cargos directivos relacionados con el deporte

De acuerdo a esta pregunta se identifica que el 70% se han desempeñado o se desempeñan actualmente en cargos directivos de los institutos municipales o departamentales del deporte mientras que un 30% manifiesta que no han desarrollado cargos en el nivel directivo.

Tabla 9. *Ocupación en cargos directivos relacionados con el deporte.*

Opciones	N° de respuestas
Si	7
No	3
Total	10

Fuente: Autores



Figura 5. Ocupación en cargos directivos relacionados con el deporte

Fuente: Autores

**2. ¿Ha tenido oportunidad de tener formación formal sobre la dirección y administración del deporte?**

De acuerdo a la respuesta del 100% de los encuestados, se entiende que han recibido educación formal relacionada con la dirección y administración del deporte en los cargos directivos.

Tabla 10. Oportunidad de formación formal.

Opciones	Nº de respuestas
Si	10
No	0
Total	10

Fuente: Autores



Figura 6. Oportunidad de formación formal.

Fuente: Autores

**3. ¿Considera que se debe tener una preparación teórica y práctica antes de laborar en la dirección de entidades dedicadas al deporte?**

De acuerdo a este interrogante las personas encuestadas infieren en un 90% que se encuentran muy de acuerdo en que se debe tener una preparación teórica y práctica para laborar en la dirección de entidades dedicadas al deporte mientras que un 10% manifiesta encontrarse de acuerdo a esta opción.

Tabla 11. Preparación teórica y práctica.

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Indeciso	0
De acuerdo	1
Muy de acuerdo	9
Total	10

Fuente: Autores

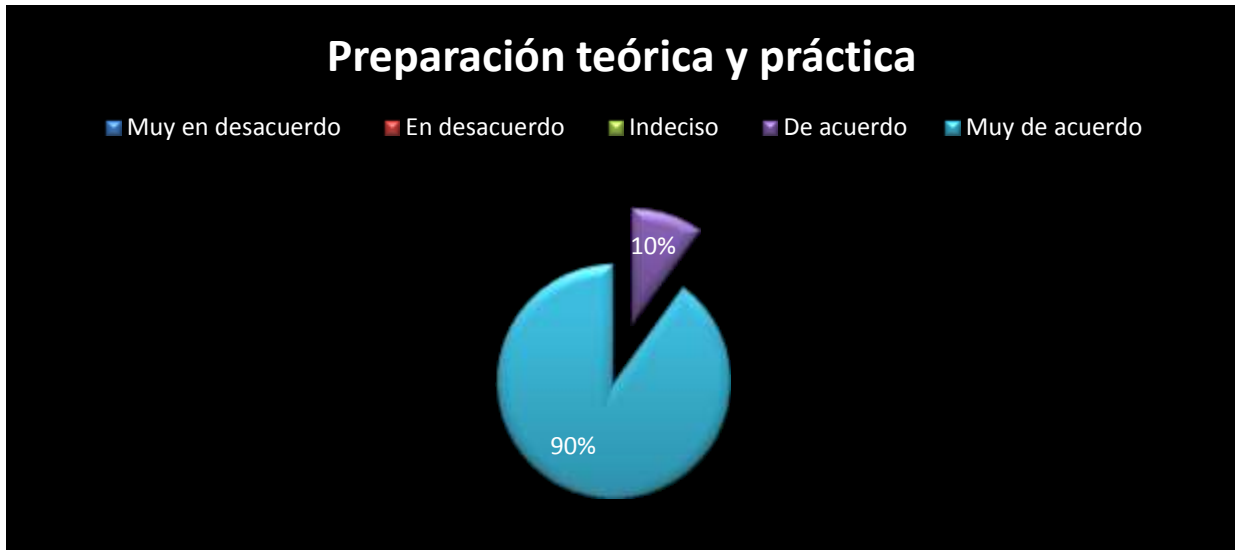


Figura 7. Preparación teórica y práctica.

Fuente: Autores

**4. ¿Considera que se debe tener un conocimiento específico y adecuado para enfrentar este cargo laboral?**

De acuerdo a esta pregunta los colaboradores opinan en un 80% que se debe tener un conocimiento específico y adecuado para enfrentar un cargo del nivel directivo y un 20% infiere que están de acuerdo a la necesidad de contar con la sapiencia para un buen desarrollo del cargo.

Tabla 12. *Conocimiento específico y adecuado.*

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Indeciso	0
De acuerdo	2
Muy de acuerdo	8
Total	10

Fuente: Autores

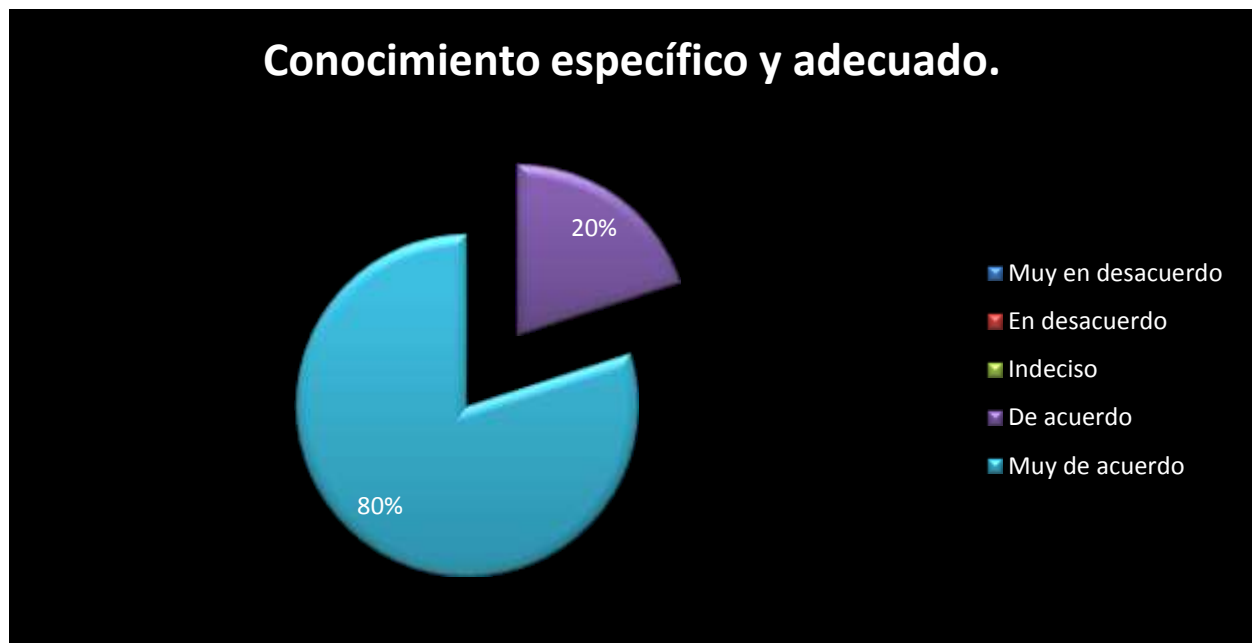


Figura 8. Conocimiento específico y adecuado.

Fuente: Autores

#### 5. ¿Piensa que se requiere de experiencia en administración y en deporte para desempeñarse en este cargo laboral?

De acuerdo a este interrogante se puede identificar que predomina la percepción de muy de acuerdo con un 50%, de acuerdo con 40% en que se requiere de experiencia en administración y deporte para desempeñar un cargo del nivel directivo mientras que un 10% está en desacuerdo a esta opinión.

Tabla 13. *Experiencia en administración y deporte.*

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Indeciso	0
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5
Total	10

Fuente: Autores

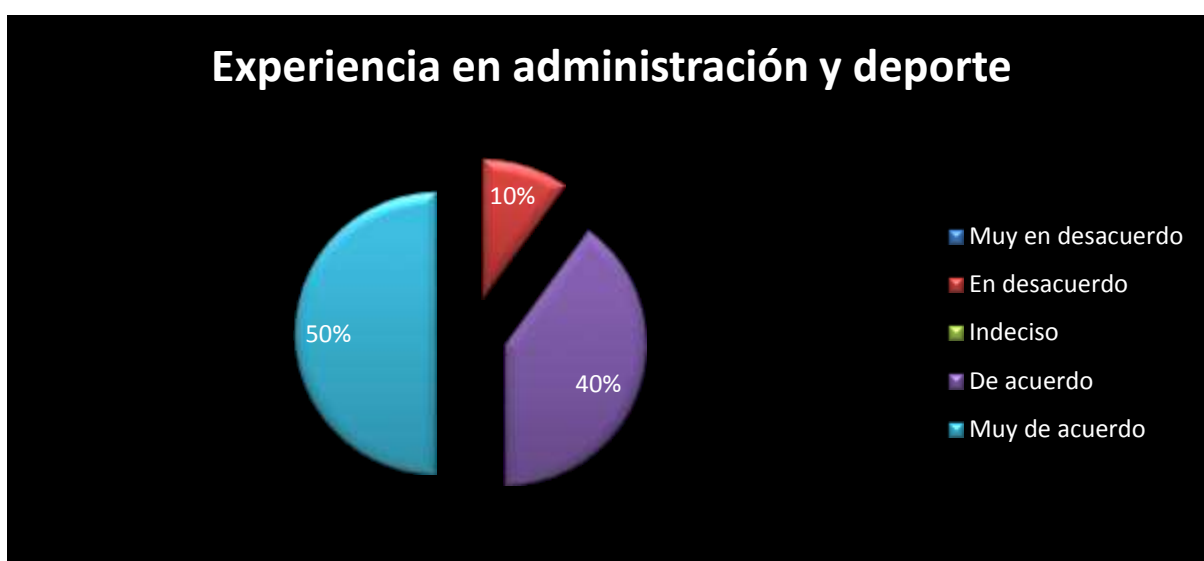


Figura 9. Experiencia en administración y deporte.

Fuente: Autores

**6. ¿Cree que un profesional en cualquier área maneja los conceptos de administración y deporte?**

Por medio del 80% de los encuestados se puede interpretar que están en desacuerdo al asumir que un profesional en cualquier área maneja los conceptos de administración y deporte, mientras que un 10% manifiestan que están de acuerdo y un 10% se muestra indeciso frente a la pregunta.

Tabla 14. Manejo de conceptos de administración y deporte.

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	4
En desacuerdo	4
Indeciso	1
De acuerdo	1
Muy de acuerdo	0
Total	10

Fuente: Autores

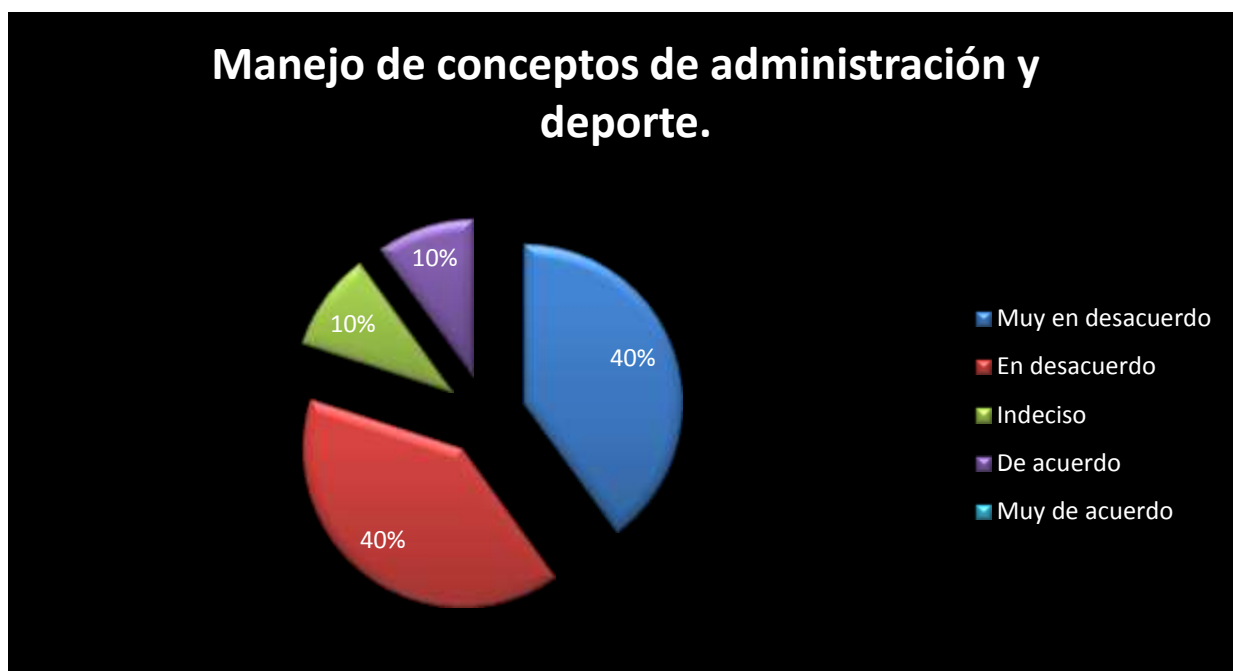


Figura 10. Manejo de conceptos de administración y deporte.

Fuente: Autores

**7. ¿Cree que las capacitaciones no formales proporcionadas en administración deportiva son suficientes para desarrollar el cargo de Gerente?**

De acuerdo a esta pregunta el 40% considera que está en muy desacuerdo con que las capacitaciones no formales que puedan ser proporcionadas en administración deportiva son suficientes para desarrollar el cargo de Gerente, mientras un 30% su postura es de estar en desacuerdo, un 20% manifiesta estar de acuerdo y un 10% se muestra indecisa a la pregunta.

Tabla 15. *Capacitación no formal.*

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Indeciso	1
De acuerdo	2
Muy de acuerdo	0
Total	10

Fuente: Autores

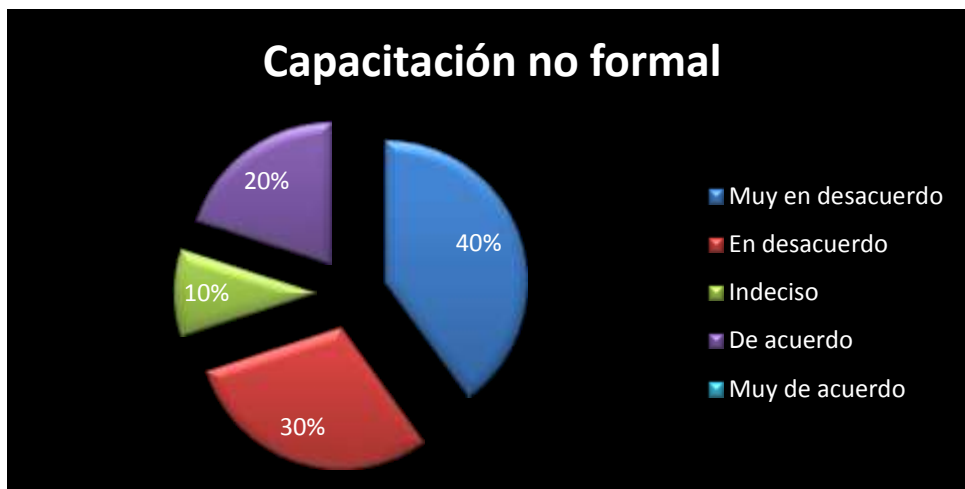


Figura 11. Capacitación no formal.

Fuente: Autores

**8. ¿Considera que es suficiente tener un perfil profesional y ocupacional relacionado con el área administrativa para manejar la gerencia de un instituto del deporte?**

De acuerdo a esta pregunta se puede sintetizar que la percepción predominante es estar en desacuerdo con un 50% al considerar que no es suficiente tener un perfil profesional y ocupacional en el área administrativa para liderar los procesos que están a cargo de la Gerencia, mientras que un 50 % están de acuerdo con este tipo de formación. Es decir que las opiniones se encuentran confrontadas a partir de considerar que la administración es la base para cualquier Gerente y es la base mínima para desarrollar el cargo.

Tabla 16. *Perfil profesional y ocupacional.*

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Indeciso	0
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	2
Total	10

Fuente: Autores



Figura 12. Perfil profesional y ocupacional.

Fuente: Autores

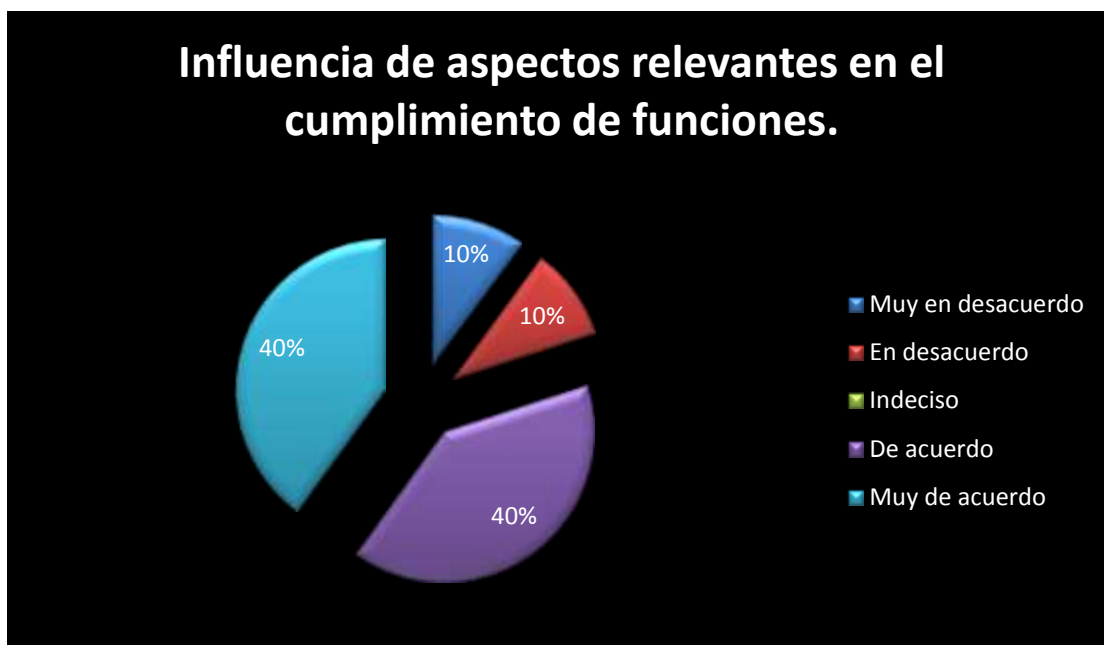
**9. ¿Considera que la formación académica, las competencias y la experiencia en el cargo influye el cumplimiento de las funciones que encierra el perfil de un Gerente?**

De acuerdo a este interrogante se logra identificar que el 80% consideran que la formación académica, las competencias y la experiencia en el cargo influyen en el cumplimiento de las funciones que encierra el perfil del Gerente, mientras un 20% se muestran en desacuerdo con esta apreciación.

Tabla 17. *Influencia de aspectos relevantes en el cumplimiento de funciones.*

Opciones	N° de respuestas
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	1
Indeciso	0
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	4
Total	10

Fuente: Autores



*Figura 13.* Influencia de aspectos relevantes en el cumplimiento de funciones.

Fuente: Autores

**10. Según su criterio marque con una X cuáles serían los requisitos académicos para el puesto de Gerente de un Instituto Departamental Deportivo.**

De acuerdo a esta pregunta la percepción de los encuestados, se puede concluir que la educación profesional en administración deportiva con un 60% es el requisito académico para ocupar el cargo de Gerente de un Instituto Departamental Deportivo, mientras que un 20% considera que si cuenta con la educación profesional en cualquier área podría desempeñar este rol, un 10% se inclina por la educación profesional en deporte y un 10% en educación profesional en carrera administrativa; es decir que es de vital importancia tener un título profesional y tenga un enfoque en el deporte y no solo en la gestión administrativa de empresas.

Tabla 18. *Requisitos académicos.*

Opciones	N° de respuestas
Educación Profesional en cualquier área	2
Educación Profesional en deporte	1
Educación Profesional en carrera administrativa	1
Educación Profesional en administración deportiva	6
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Autores



Figura 14. *Requisitos académicos.*

Fuente: Autores

**11. ¿Cuáles son las funciones claves y asociadas que considera que se deben cumplir en cargos directivos relacionados con el deporte?**

De acuerdo a este cuestionamiento, las personas encuestadas permiten inferir que la función clave sería la de planear, ejecutar y desarrollar actividades propias de Indeportes Boyacá con un

60%, y se podrían considerar como funciones asociadas: el apoyo financiero con 20%, acompañamiento a proyectos en municipios con 10% y promover la misión y visión dentro y fuera del instituto con un 10%. Se debe entender que las funciones claves son la esencia del cargo, para este caso el Gerente de un Instituto Departamental dedicado al deporte viene a gestionar recursos como personas, tiempo, técnicos, infraestructura para el departamento fomentando proyectos en los municipios, capacitando y promoviendo la actividad física, recreación, deporte, aprovechamiento del tiempo libre; las funciones asociadas vienen a ser aquellas que complementan el cargo, que para este contexto vienen a ser la participación activa en todos los procesos internos, atender propuestas de inversión, participación y ejecución de planes enfocados al deporte, y el apoyo a las diferentes gestiones de los departamentos existentes en el Instituto.

Tabla 19. *Funciones claves y asociadas.*

<b>Opciones</b>	<b>N° de respuestas</b>
Apoyo financiero	<b>2</b>
Acompañamiento a proyectos en municipios	<b>1</b>
Planeación, ejecución y desarrollo de actividades propias de Indeportes Boyacá	<b>6</b>
Promover la misión y visión dentro y fuera del Instituto	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Autores



Figura 15. Funciones claves y asociadas.

Fuente: Autores

**12. ¿Cuáles consideraría que son las competencias ideales para desempeñarse en cargos directivos relacionados con el deporte?**

Para los encuestados, es vital la competencia de trabajo en equipo con un 40%, la comunicación asertiva, la orientación al cliente interno y el desarrollo de personas cada una con un 20%, lo cual indica que de la mano de trabajo en equipo se desarrolla un buen clima organizacional, facilita la interacción entre los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 20. Competencias.

Opciones	N° de respuestas
Trabajo en equipo	4
Comunicación asertiva	2
Orientación al cliente interno y externo	2

Opciones	N° de respuestas
Desarrollo de personas	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Autores.

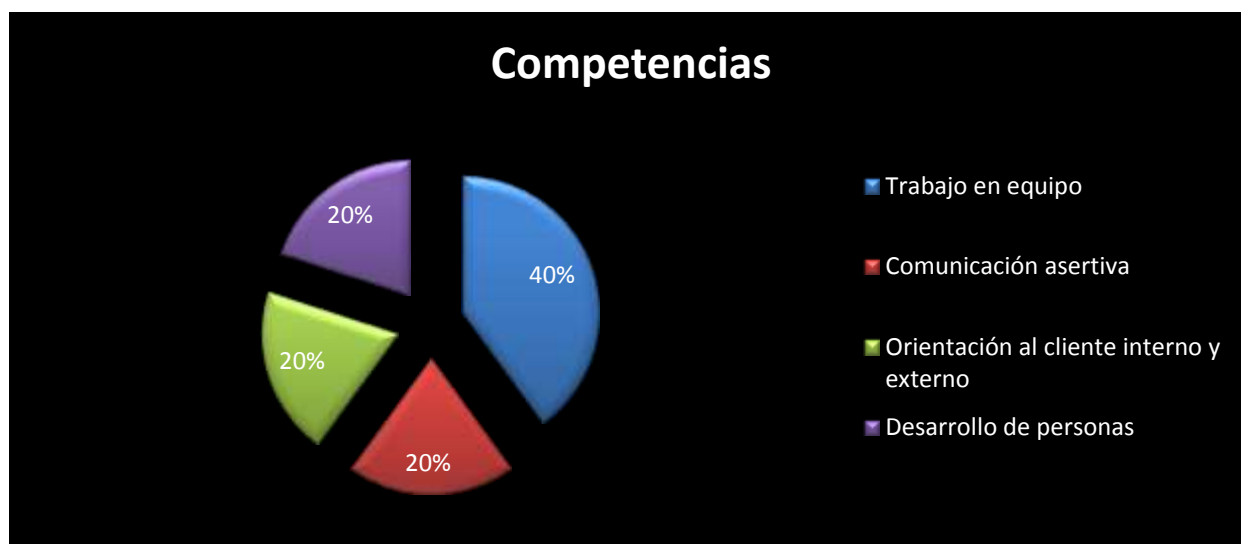


Figura 16. Competencias.

Fuente: Autores

**13. ¿Cuál cree que es la experiencia y en qué ámbitos para poder desarrollar un cargo del nivel jerárquico directivo con el deporte?**

Por medio de esta pregunta se puede destacar la percepción de requerir de una experiencia: en cargos directivos, dirección deportiva y gestión de proyectos con un 40%, en docencia universitaria, dirección de escuelas y centros de formación deportiva con un 40%, mientras que un 10% considera esencial la experiencia en coordinación de equipos y eventos y un 10% que sea deportista, entrenador, ser parte de instituciones deportivas. Es decir que es esencial para el desarrollo del cargo en el nivel directivo es el conocimiento y manejo pleno de la temática del deporte y vendrían hacer complementaria la experticia en eventos.

Tabla 21. *Experiencia.*

Opciones	N° de respuestas
Cargos directivos, dirección deportiva y gestión de proyectos	4
Coordinador de equipos y eventos	1
Deportista, entrenador, ser parte de Instituciones deportivas	1
Docencia universitaria, dirección de escuelas y centros de formación deportivas	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Autores.

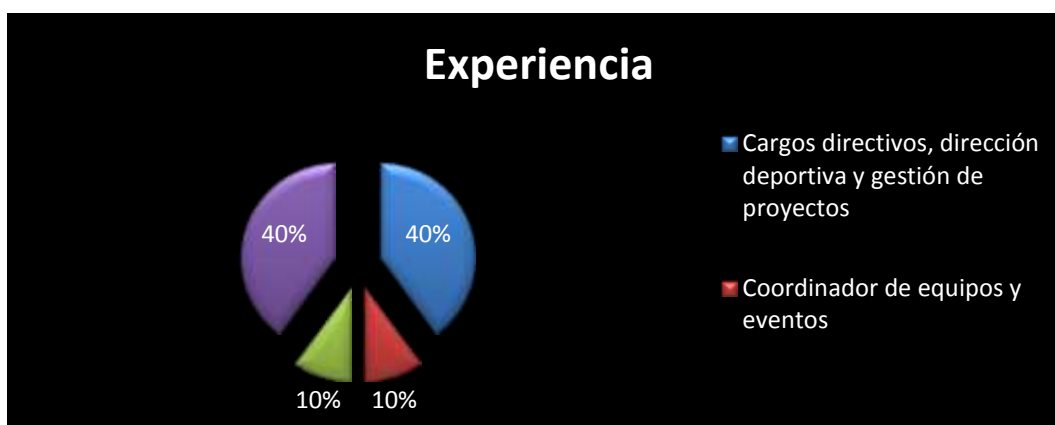


Figura 17. *Experiencia.*

Fuente: Autores

Otro instrumento de recolección de información aplicado fue la entrevista, la cual fue realizada al Gerente de Indeportes Boyacá en el 2018, por solicitud de la fuente no se referencia el nombre. Las preguntas realizadas fueron:

**1. Considera que currículo influyo en su contratación y ¿por qué?**

Si, el proceso de mi nombramiento se realizó de forma transparente, como lo refiere el gobernador de Boyacá, Carlos Amaya en “este nombramiento de Indeportes Boyacá es una

decisión pensada para fortalecer el deporte en el departamento. Son los deportistas los que conocen cómo se mueve el deporte por dentro y sus necesidades. Estamos convencidos de que ha sido un error histórico en Colombia no vincularlos”. Donde destaca mi experiencia como deportista, mis conocimientos administrativos y la experiencia.

A pesar de que se conoce que este cargo es de influencia política, puedo decir que no me preguntaron a qué partido pertenezco lo que permite decir que el proceso de selección se basó en mi hoja de vida, en mis competencias técnicas, mi experiencia en el deporte y la buena representación que hice a nivel nacional e internacional.

**2. Considera que el manual de funciones existente en Indeportes Boyacá, es acorde a sus funciones diarias.**

Al ser una entidad del estado, todo se maneja por normativa para el caso del manual de funciones se encuentra expresado en la ordenanza 016 de 1996 por la cual se crea el Instituto Departamental de Juventud y Deporte de Boyacá, donde la Asamblea determina las disposiciones generales para la creación y funcionamiento del Instituto, allí se consigna los deberes generales de la Junta directiva, Gerente y Asesor especial. A la fecha la normatividad ha evolucionado, demandando compromiso, encaminándose a las necesidades del instituto y la comunidad en general. Como servidores públicos nos ajustamos a lo establecido en la norma.

**3. ¿Qué importancia considera que tienen las competencias en un perfil de cargo de nivel jerárquico directivo de un Instituto Departamental de Deportes?**

Son relevantes, a partir del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Un perfil de cargos enfocado a las competencias fomenta un buen clima de trabajo, ofrece opciones de relación entre los equipos, optimiza los recursos como el tiempo para ser usados de forma eficaz,

además permite la capacitación acorde a las habilidades necesitadas para el cargo, es decir el desarrollo de las personas posibilidades de planes de carrera.

#### **4. De forma personal ¿qué opina del proceso de vinculación en el sector público?**

En el sector público los procesos de Gestión Humana son manejado por medio de normas que van desde el nombramiento, ascenso y despido. En el caso particular de la vinculación existe normatividad que especifica los requisitos académicos y de experiencia; pero es en el proceso de selección que se conoce la case de experiencia especifica requerida bien sea en el cargo, funciones o la que requiera la entidad. Podría decir que son acordes a las necesidades organizacionales y que en los subprocesos se identifica si se cumple con los requisitos solicitados.

#### **5. Desde su profesión ¿cuál cree que es el valor agregado al desarrollar el cargo de Gerente de Indeportes Boyacá?**

Puedo decir que es una respuesta que se puede validar el 31 de diciembre del presente año, ya que al final de cada gestión se presenta la evaluación de los resultados esperados, por el momento manifiesto que en mi caso la huella que dejare en mi periodo será el de preocuparme por el clima organizacional, el deseo que sea acorde al compromiso con las metas y comprender que sin trabajo en equipo es difícil fluir en el trabajo, nos volvemos familias trabajando por un bien común. Desde que recibí el cargo me preocupé por realizar una evaluación viendo en qué condiciones se encontraba el instituto desde mi punto de visto todos hacemos buenas gestiones desde la gerencia lo que pocos entienden es que en el periodo que permanecemos es corto para poder proponer y mantener cambios significativos de administración y manejo de personal además el requerimiento de presupuesto para poder ejecutar planes de desarrollo para los colaboradores.

El enfoque de mi gestión es planear, ejecutar y evaluar las actividades recreo deportivas que fomenten el buen aprovechamiento del tiempo libre, ser ágil en las respuestas de los clientes en busca de asesoría, montaje y desarrollo de proyectos deportivos, utilizar de forma eficiente los recursos financieros actuales para poder apoyar las necesidades del deporte a nivel departamental.

Innovar en programas que involucren a los diferentes tipos de comunidad y buscando la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

**6. ¿Cuáles competencias considera como indispensables consignar en el perfil de cargos por competencia del cargo de un Gerente para un Instituto Departamental dedicado al Deporte, si tuviera la oportunidad de apoyar su elaboración?**

En el contexto laboral cada vez somos más competitivos y por ende se exigen más capacidades a la hora de desarrollar un cargo a pesar que los conocimientos y experiencia permiten seleccionar el personal adecuado son más valiosas las competencias ya que se evidencian en los comportamientos esperados de una persona cuando ejecuta un cargo, a partir de mi experiencia en el contexto laboral podría decir que las competencias que permitan desarrollar y mantener un clima organizacional agradable, armonioso a esas les apuesto yo, si lo pensamos desde la cabeza (por si así referirse) debería evidenciarse el trabajo en equipo desde la gerencia, porque así los colaboradores ven el compromiso de su jefe en trabajar de la mano buscando desarrollar liderazgo, empoderamiento, pensamiento analítico, porque son en un equipo de trabajo donde podemos fomentar la eficiencia, eficacia, innovación e impulsar el desarrollo de las competencias individuales para reflejarse en los grupos.

Adicionalmente se desarrollaron dos formatos de la Metodología Sena para Gestión del Talento Humano por Competencias:

a). Para el desarrollo del formato 4- Asociación de procesos, funciones y cargos, se requirió de consultar el mapa de procesos, para así identificar las gestiones pertinentes al nivel directivo, adicionalmente se puso en contexto el objetivo del formato y la información que se necesitaba consignar enfocada al nivel y al cargo al que pertenece.

La asociación de procesos, funciones y cargos es el mejor medio para la identificación de cómo se compone la organización de acuerdo al mapa de procesos o red de procesos, creado por la entidad, en el que se establecen los tipos de procesos: estratégicos, en donde se toman las decisiones más importantes de la organización en pro de los objetivos; misionales, directamente relacionados con la actividad económica de la misma; de apoyo como su nombre lo indica sostienen los procesos misionales y los de evaluación que se encargan de revisar minuciosamente los diferentes gestiones de la entidad ejecutando controles para medir el desarrollo, además la que proponer las acciones de mejora continua con proyecciones al cambio y la estandarización. Para el caso de esta investigación solo se evidenciarán las funciones claves del proceso estratégico que es acorde al cargo en estudio como se puede ver a continuación en la tabla 20.

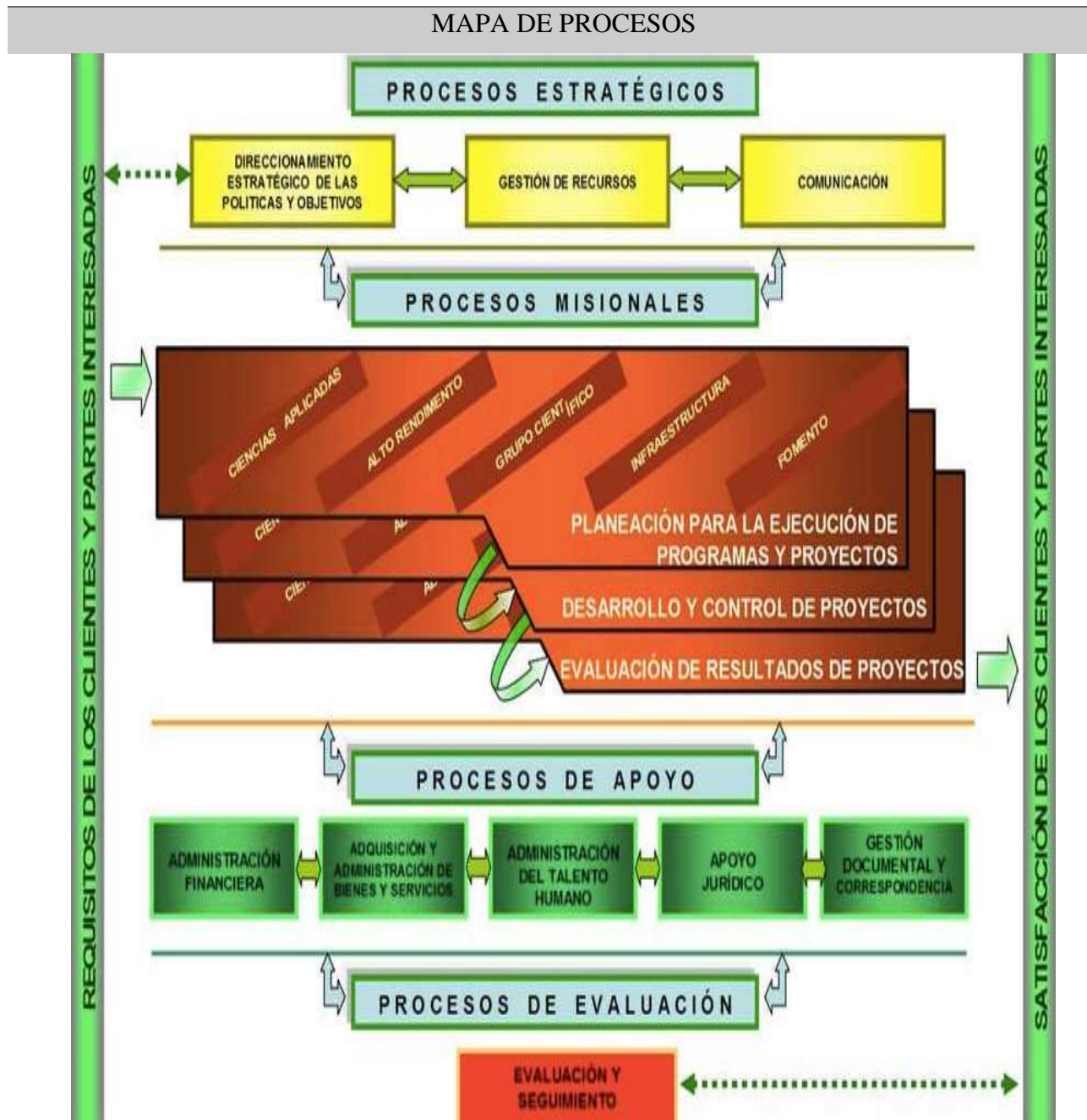


Figura 18. Experiencia.

Fuente: Autores

Tabla 22. Asociación de procesos, funciones y cargos.

Tipos de proceso	Nombre del proceso	Funciones clave del proceso	Cargos asociados
ESTRATÉGICOS	Direccionamiento estratégico de las políticas y objetivos	Implementar políticas orientadas de calidad de acuerdo a la normatividad vigente para ello	Junta directiva
		Evaluar el alcance y cumplimiento de los objetivos propuestos	Gerente
Revisar, proponer y mejorar las políticas existentes en pro del desarrollo misional y visional de la entidad		General	
Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo contemplando los recursos necesarios para su cumplimiento			
Participar de forma activa con entidades departamentales, nacionales e internacionales en el desarrollo de proyectos que fomenten la actividad física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre			
Gestión de recursos		Analizar el rendimiento financiero de la entidad según el direccionamiento estratégico del Instituto	
	Analizar el uso del recurso financiero según necesidades departamentales de acuerdo al contexto deportivo		
	Registrar oportuna y real las operaciones o movimientos que afectan la información contable en el sistema de información financiero para el respectivo análisis, consolidación y preparación de estados financieros.		
Garantizar la custodia y administración eficiente de los recursos financieros que permitan satisfacer las necesidades de inversión y funcionamiento requeridas por la entidad para el cumplimiento de la misión institucional.			

Tipos de proceso	Nombre del proceso	Funciones clave del proceso	Cargos asociados
	Gestión de comunicación	<p>Aplicar criterios de planeación financiera y hacer seguimiento continuo a la ejecución presupuestal.</p> <p>Diseñar, gestionar y aplicar políticas y estrategias de comunicación organizacional.</p> <p>Realizar la divulgación de la información solicitada de acuerdo a los medios propuestos en la organización y los solicitados por entidades externas.</p> <p>Realizar seguimiento a las comunicaciones emitidas de acuerdo al plan estratégico de la entidad</p> <p>Aplicar evaluación a los medios utilizados para difundir la comunicación organizacional y plantear acciones de mejora, preventivas y correctivas según sea el caso.</p>	

Fuente: Autores.

b). También se desarrolló el formato GBC-03, el cual permite identificar el cargo para la elaboración del perfil por competencias.

Tabla 23. Perfil de cargo del Gerente General de Indeportes Boyacá

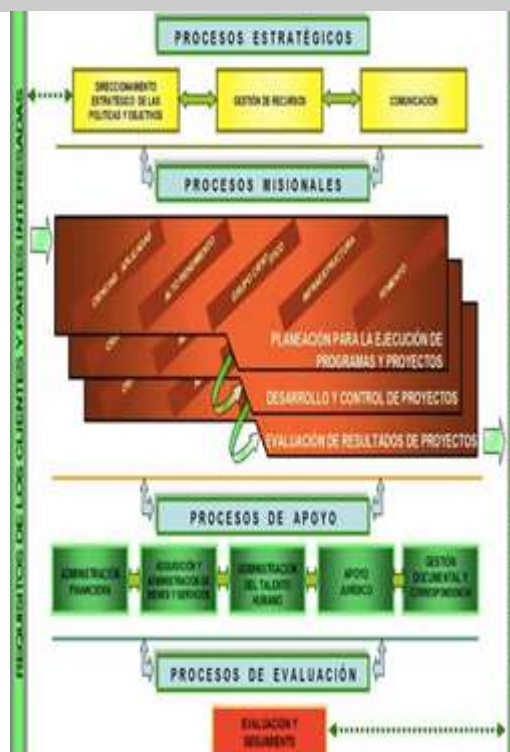
I. IDENTIFICACIÓN DE LA OCUPACIÓN

DENOMINACIÓN: **Gerente General**

CÓDIGO:

GRADO:

CÓDIGO C.N.O.



Marque con X el **ESTRATÉGICO**

TIPO DE **MISIONAL**

PROCESO DE **APOYO**

al cual se asocia esta ocupación

NOMBRE DEL PROCESO: Planeación estratégica de políticas y objetivos

DEPENDENCIA: Gobernación de Boyacá

CARGO DEL JEFE: Gobernador de Boyacá

INMEDIATO:

II. PROPOSITO PRINCIPAL:

Facilitar el desarrollo de actividades propias del Instituto Departamental de Deportes de Boyacá.

### III. FUNCIONES CLAVES

Mis funciones claves están organizadas por días:

Lunes: Reunión con el Concejo de Gobierno y atención al cliente interno – externo (apoyo en implementación de proyectos, eventos deportivos, participación activa de representación de modalidades de deportes entre otras).

Martes: Visitas a proyectos con infraestructuras en municipios, cumplimiento de citas para revisión de avances de gestiones del Instituto a nivel departamental.

Miércoles: Atención exclusiva al cliente interno – externo a diferentes solicitudes de la comunidad en general.

Jueves: Visitas en general de asesoría, revisión de propuestas de participación en eventos deportivos.

Viernes: Reuniones internas con todos los comités existentes, equipos de trabajo revisión de planeación, ejecución y evaluación de las gestiones realizadas.

### V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES:

Área deportiva

Administración de empresas

Manejo de recursos públicos

Gestiones de rendición de cuentas

Generación de proyectos acordes a las necesidades del entorno

### VI. REQUISITOS DE DESEMPEÑO

Educación y formación:

Profesional en áreas del conocimiento de la administración y/o educación física, recreación y deporte con opción de formación como especialización, maestría o doctorado.

Desempeño:

Experiencia tanto en el cargo como en las funciones y en la contratación pública.

Fuente: Autores.

#### 4. Modelo de competencia

Tabla 24. *Modelo de competencia.*

MODELO DE COMPETENCIA		
Tipo de competencia	Definición	Método de identificación
ORGANIZACIONALES	Es una Competencias aplicable a todos los integrantes de la organización, representa su esencia y permite alcanzar la visión de la misma	Análisis conductual o análisis constructivista Panel de expertos.
TÉCNICAS	Es una competencia, también llamadas funcionales que se denominan en su aspecto como cardinales y se realiza con un modelo de acuerdo a las necesidades de la organización.	Análisis funcional Desagregación de funciones
ESPECÍFICAS POR ÁREA	Es una denominación por ser la mayor utilización en la aplicación práctica del modelo se realiza por familias puestos, área y también se pueden dividir por sub-área	Análisis conductual Análisis constructivista Panel de expertos.
COMPORTAMENTALES	Son las conductas esperadas de acuerdo a las competencias. Los comportamientos contribuyen a los hechos que demuestran la competencia y su grado.	Entrevista por competencias

Fuente: Autores.

#### 4.1 Identificación de competencias.

**4.1.1 Competencias organizacionales.** A través de la indagación de la plataforma estratégica de Indeportes Boyacá, la aplicación de la encuesta, la entrevista realizada, y del diccionario de competencias de Martha Alles, donde se buscó la definición con su respectiva denominación y los descriptores de comportamientos de cada una planteando unas competencias denominadas organizacionales.

Las competencias organizacionales, son las capacidades que la entidad desarrolla a través de su talento humano fundamentada en su marco estratégico; son también aquellas capacidades que deben exhibir cada miembro de la organización para que se desarrolle una acción competitiva en su labor.

Estas competencias organizacionales se ven directamente relacionados con los niveles jerárquicos de la Institución, para este caso el enfoque está sobre el nivel directivo. Las propuestas son las que se evidencian a través del formato 5 y formato 6 (Ver anexo 4 y 5) establecido por la metodología.

Tabla 25. *Descripción de competencias organizacionales (Orientación al cliente).*

Nombre de la competencia:	Orientación al cliente interno y externo
Descripción General De La Competencia	Vocación permanente de servicio al cliente interno o externo, actual o potencial. Capacidad para comprender adecuadamente las necesidades y generar soluciones efectivas que permitan su satisfacción.

**DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA**

Nivel Directivo	Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en los de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.
	Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que brinda y la recomienden a otros.

Fuente: Autores, basado en Alles, M. Diccionario de Competencias: trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo 1. Pág. 184.

Tabla 26. Descripción de competencias organizacionales (Compromiso con la calidad de trabajo).

<b>Nombre de la competencia:</b>	<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>
Descripción General De La Competencia	Capacidad para sentir como propios los objetivos y comprometerse con su logro. Capacidad para prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del cargo y obtener altos niveles de desempeño.

**DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA**

Nivel Directivo	Promueve en toda la organización acciones para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
	Demuestra compromiso constante por permanecer actualizado en los temas del cargo, y al mismo tiempo aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización.

Fuente: Autores, basado en Alles, M. Diccionario de Competencias: trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo 1. Pág. 129.

Tabla 27. Descripción de competencias organizacionales (Temple).

Nombre de la competencia:	Temple
Descripción General De La Competencia	Capacidad para obrar con serenidad y dominio de sí mismo en el desarrollo de las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.
<b>DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA</b>	
Nivel Directivo	<p>Reacciona positivamente ante los fracasos, problemas o consecuencias negativas, y da aliento a sus colaboradores para mantenerlos motivados.</p> <p>Dirige la organización aplicando principios de templanza (actuar con moderación y serenidad) al afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza.</p>

Fuente: Autores, basado en Alles, M. Diccionario de Competencias: trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo 1. Pág. 146.

**4.1.2. Competencias específicas de rol.** Las competencias específicas de rol son competencias actitudinales y de comportamiento directamente relacionados con los diferentes cargos, procesos y áreas de la organización.

**4.1.2.1. Descripción de competencias específicas de rol directivo. Nivel directivo:** corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la

interfaz con el ambiente (Idalberto, C. (2001). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. p. 37.

Tabla 28. Descripción de competencias específicas de rol (Liderazgo).

Nombre de la competencia:	Liderazgo
Descripción General De La Competencia	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores anticipados escenarios de desarrollo de la acción de este grupo. La habilidad para realizar seguimientos de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades comunicarlas. Tener energía transmitiendo a otros. Motivar e inspirar confianza tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones y manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización proveer para el desarrollo de los colaboradores.
<b>DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA</b>	
Nivel Directivo	Se asegura que los colaboradores que estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.  Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro de la organización.

Fuente: Autores, basado en Alles, M. Diccionario de Competencias: trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo 1. Pág. 157.

Tabla 29. Descripción de competencias específicas de rol (Toma de decisiones).

<b>Nombre de la competencia:</b>	<b>Toma de decisiones</b>
Descripción general de la competencia	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado de acuerdo a los resultados organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones de calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
<b>DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA</b>	
Nivel Directivo	Realiza esfuerzo adicional, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades. Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos de forma espontánea. Propone ideas atinadas para mejorar los sistemas de trabajo y la interrelación dentro de la entidad.

Fuente: Autores, basado en Alles, M. Diccionario de Competencias: trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo 1. Pág. 124.

Tabla 30. Descripción de competencias específicas de rol (Pensamiento estratégico).

<b>Nombre de la competencia:</b>	<b>Pensamiento estratégico</b>
Descripción General De La Competencia	Capacidad para comprender cambios de entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades del contexto.
<b>DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA</b>	
Nivel Directivo	Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.

Nombre de la competencia:	Pensamiento estratégico
	Maneja con eficacia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas desglosándola e identificando lo significativo.

Fuente: Autores, basado en Alles, Martha. Diccionario de Competencias: trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo 1. Pág. 187, 124.

**4.1.3. competencias comportamentales.** Son los comportamientos que demuestran el grado de capacidad que posee sobre una determinada competencia. Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

De acuerdo al Diccionario De Comportamientos – Gestión Por Competencias de Martha Alles, se relacionan los comportamientos de los niveles más altos como A o B, con posiciones jerárquicas o de mayor nivel; y el grado C o D este último indica un nivel mínimo de competencia, que fueron relacionados con posiciones de menor nivel en la estructura organizacional. Para efectos de esta investigación se determina tomar el grado A, para el cargo de Gerente General.

**4.1.3.1 Descripción de competencias comportamentales.**

Tabla 31. *Descripción de competencias comportamentales (Habilidad analítica).*

Nombre De La Competencia	<b>Habilidad analítica</b>	Grado de desarrollo requerido	<b>A</b>
Descripción De La Competencia	Razonamiento de la persona y su alcance, con la forma en que esta organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		
Indicadores que demuestran la competencia	<p>Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.</p> <p>Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.</p> <p>Detecta oportunidades.</p> <p>Trabaja con hechos y datos concretos.</p> <p>Identifica las relaciones causa- efecto de los problemas actuales y potenciales.</p>		

Fuente: Autores, basado en Alles, Martha. Diccionario de Comportamientos – Gestión por competencias. Pág. 162.

Tabla 32. *Descripción de competencias comportamentales (Integridad).*

Nombre De La Competencia	<b>Integridad</b>	<b>Grado de desarrollo requerido</b>	<b>A</b>
Descripción De La Competencia	Capacidad de actuar en consonancia con lo que dice o se considera importante. Incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que dice.		

Nombre De La Competencia	Integridad	Grado de desarrollo requerido	A
<b>Indicadores que demuestran la competencia</b>	Es referente respecto al cumplimiento de políticas, normas, y en relación al respeto de confidencialidad requerida en la organización.	Orienta a sus colaboradores en la misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores.	
	Prioriza sus valores y creencias sobre la ganancia económica, en todos los negocios.	Mantiene y promueve las normas sociales y éticas, así como organizacionales, en la relación a las actividades laborales de sus colaboradores.	
	Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos, aun ante argumentos que en otros contextos o para personas podrían ser válidos.		

Fuente: Autores, basado en Alles, Martha. Diccionario de Comportamientos – Gestión por competencias. Pág. 240.

#### 4.2 Funciones y responsabilidades del gerente de un instituto departamental del deporte.

Las funciones gerenciales se desarrollaran teniendo en cuenta el decreto número 1083 de 2015( Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, 2015), las escalas de asignación básica de los empleos públicos de los empleados civiles no uniformados ( Decreto 238 del 2016), ley que regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública es aplicable a los empleos que prestan sus servicios en las entidades de la administración pública (Ley 909 de 2004), con sujeción a la nomenclatura y a la clasificación de empleos por niveles, a las funciones, competencias y requisitos generales de que trata el presente Decreto, las autoridades territoriales competentes procederán a adecuar la Planta de Personal( Artículo 27 del Decreto 785 de 2005 del 17 de marzo de 2005).

### **4.3 Análisis de perfil ocupacional y de egreso de profesionales en Colombia.**

De acuerdo a lo desarrollado en esta investigación se destacó la importancia de contar con las competencias técnicas para desarrollar un cargo del nivel directivo, que, para este caso de Gerente, como se ha compartido en este proceso investigativo la dirección de este tipo de institutos ha sido asumida por profesionales como abogados, administradores entre otros que no tienen relación y conocimiento en el área del deporte.

En primera estancia se quiere dar a conocer por qué ese tipo de perfiles no son el ideal para asumir una gerencia dedicada al deporte, sin desmeritar que pueden ser profesiones que puedan complementarse con formación dedicada al deporte pero que al momento de ser contratados como Gerentes de un Instituto Departamental de Deportes evidenciara que no es competente de acuerdo a las exigencias, alcance y propósito de este rol tanto en el contexto de la comunidad, deportistas y municipal.

Adicionalmente se desea mostrar las universidades y los programas de educación formal que actualmente se ofertan a nivel nacional, comprendiendo que los profesionales en el área deportiva existen solo que en los procesos de selección no están siendo tomados en cuenta por la influencia política.

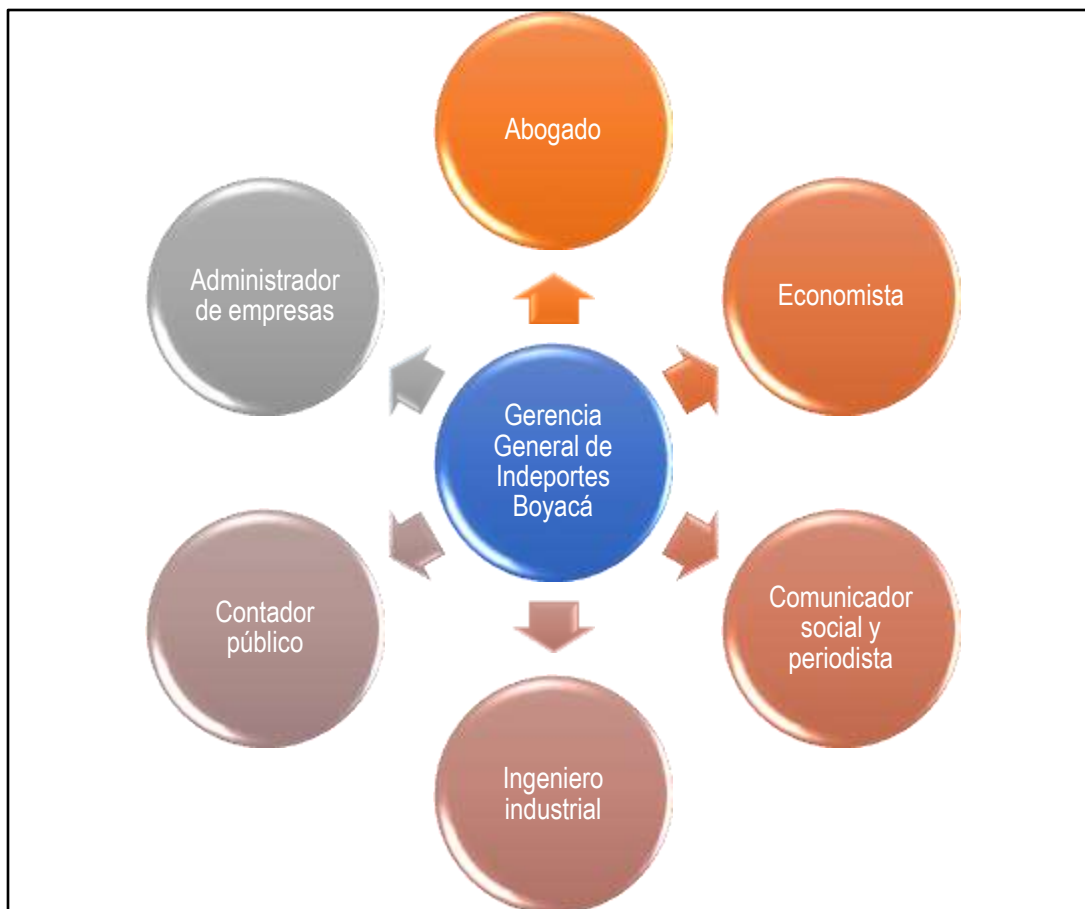


Figura 19. Profesiones no acordes para el cargo.

Fuente: Autores

Tabla 33. Descripción de perfil ocupacional y egreso no acordes al cargo.

Profesión	Perfil ocupacional	Perfil de egreso	Conclusión
Comunicador social y periodista	Profesionales críticos, autónomos, emprendedores y responsables, con capacidad para intervenir y gestionar productos y servicios comunicacionales, siempre al amparo de la identidad cultural,	-Redactores, editores y líderes de proceso en la producción de información para medios impresos, radiales, televisivos y online, tanto convencionales como alternativos.	

Profesión	Perfil ocupacional	Perfil de egreso	Conclusión
	<p>respeto, la libertad, el derecho a la información y la primacía del bien común sobre el interés particular.</p>	<p>-Analistas de medios de comunicación y audiencias, con dominio sobre la pertinencia y rigor metodológicos de los distintos paradigmas de la investigación. -Comunicadores organizacionales y relacionistas públicos, formulando y diseñando estrategias de comunicación asertiva en gobiernos, empresas privadas e instituciones no gubernamentales.</p>	
Abogado	<p>-Asesor jurídico en las distintas áreas del Derecho, en entidades del sector público o privado. -funcionario de la rama del judicial del poder público. -funcionario de los organismos de vigilancia y control del Estado. -funcionario de la administración pública nacional, regional y local. -Dirigente político. -Litigante.</p>	<p>Capacidad para la investigación jurídica y socio jurídica, en el contexto histórico colombiano, latinoamericano y mundial, en miras a proponer cambios en la normatividad vigente, que se acomodan a las transformaciones, que involucran de la vida social a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Analizando los perfiles de estas profesiones se puede inferir que no cuentan con las competencias necesarias para gerenciar.  A excepción del</p>

Profesión	Perfil ocupacional	Perfil de egreso	Conclusión
Administrador de empresas	<p>Puede desempeñarse en organizaciones del sector público y privado, de producción de servicios o producción de bienes, nacionales o multinacionales, con o sin ánimo de lucro, en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercadeo</li> <li>-Negocios internacionales</li> <li>-Gestión humana</li> <li>-Finanzas</li> <li>-Operaciones y logística</li> </ul>	<p>-Consciente de que las organizaciones están inmersas en un mundo globalizado y altamente competitivo, está llamado a conocer, organizar, dirigir, interpretar e integrar las diferentes variables que componen el entorno empresarial a nivel regional, nacional e internacional.</p> <p>-Con habilidad en la negociación, que se traduce en la rápida construcción de consensos y en la adecuada administración de los disensos.</p>	<p>caso del administrador, ya que cuenta con las competencias técnicas propias del área del conocimiento para la gestión eficiente y eficaz de los recursos (tecnológicos, humanos y financieros) pero desconocería la esencia del deporte, sus disciplinas, y se podría llegar a pensar que se le dificultaría en identificar las necesidades del entorno deportivo.</p>
Economista	<p>Trabajar en muchos campos, incluyendo la docencia, el gobierno y en el sector privado, donde utilizan los conocimientos y herramientas de análisis para aplicar en las decisiones de inversión</p>	<p>Los economistas están capacitados para desempeñar una amplia variedad de funciones de gestión, asesoramiento y evaluación en los asuntos económicos en general, tanto en el ámbito</p>	<p>Es decir que es de vital importancia no solo contar con la experiencia en el cargo sino tener</p>

Profesión	Perfil ocupacional	Perfil de egreso	Conclusión
	<p>financiera, en la optimización de recursos en función del bienestar individual, empresarial o social utiliza los datos del estudio y las estadísticas con el fin de detectar las tendencias de la actividad económica, los niveles de confianza económica, y las actitudes de los consumidores</p>	<p>público como en el privado. El mercado de trabajo proporciona oportunidades de empleo en instituciones públicas, entidades financieras, o en empresas privadas.</p>	<p>bases teóricas que permitan un mejor desarrollo laboral, como se entiende la Gerencia es muy importante, ya que desde allí se genera la planificación estratégica y permite el enfoque en los objetivos misionales.</p>
Ingeniero industrial	<p>Se puede desempeñar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de Operaciones</li> <li>-Gestión de la calidad:</li> <li>-Logística y distribución</li> <li>-Seguridad Industrial y Gestión Ambiental</li> <li>-Gestión Económico-Administrativa:</li> <li>-Gestión del Talento Humano:</li> </ul>	<p>Con capacidad para afrontar y liderar el cambio, dispuesto y motivado a enfrentarse a un medio globalizado y competitivo en la búsqueda del mejoramiento continuo y la optimización de los recursos alcanzando la máxima competitividad.</p>	
Contador público	<p>Podrán desempeñarse en organizaciones tanto públicas como privadas en los siguientes cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Director contable</li> <li>-Director Financiero</li> </ul>	<p>-Conocimientos de las diferentes teorías y escuelas del pensamiento contable, el uso de las herramientas tecnológicas, y para hacer auditorías</p>	

Profesión	Perfil ocupacional	Perfil de egreso	Conclusión
	-Directores de Planeación -Auditor interno o externo -Revisor Fiscal -Consultores Independientes -Contralor General -Docentes Investigadores	enfocadas a la toma de decisiones. -Habilidades cuantitativas y financieras, que le permitan hacer un análisis profundo de la situación contable de las empresas a la luz de los estándares internacionales.	

Fuente: Autores.

Actualmente en Colombia, se ha evidencia un gran auge del deporte, no solo por la representación nacional e internacional de deportistas en diferentes especialidades sino por la proyección a la creación del Ministerio del deporte, además el énfasis de los profesionales se a través de una participación activa y el reconocimiento de la misma ha permitido ensanchar la oferta laboral a esta profesión.

A la fecha se pueden encontrar universidades, modalidades y programas de formación orientada al deporte, a continuación, se relaciona dicha información:

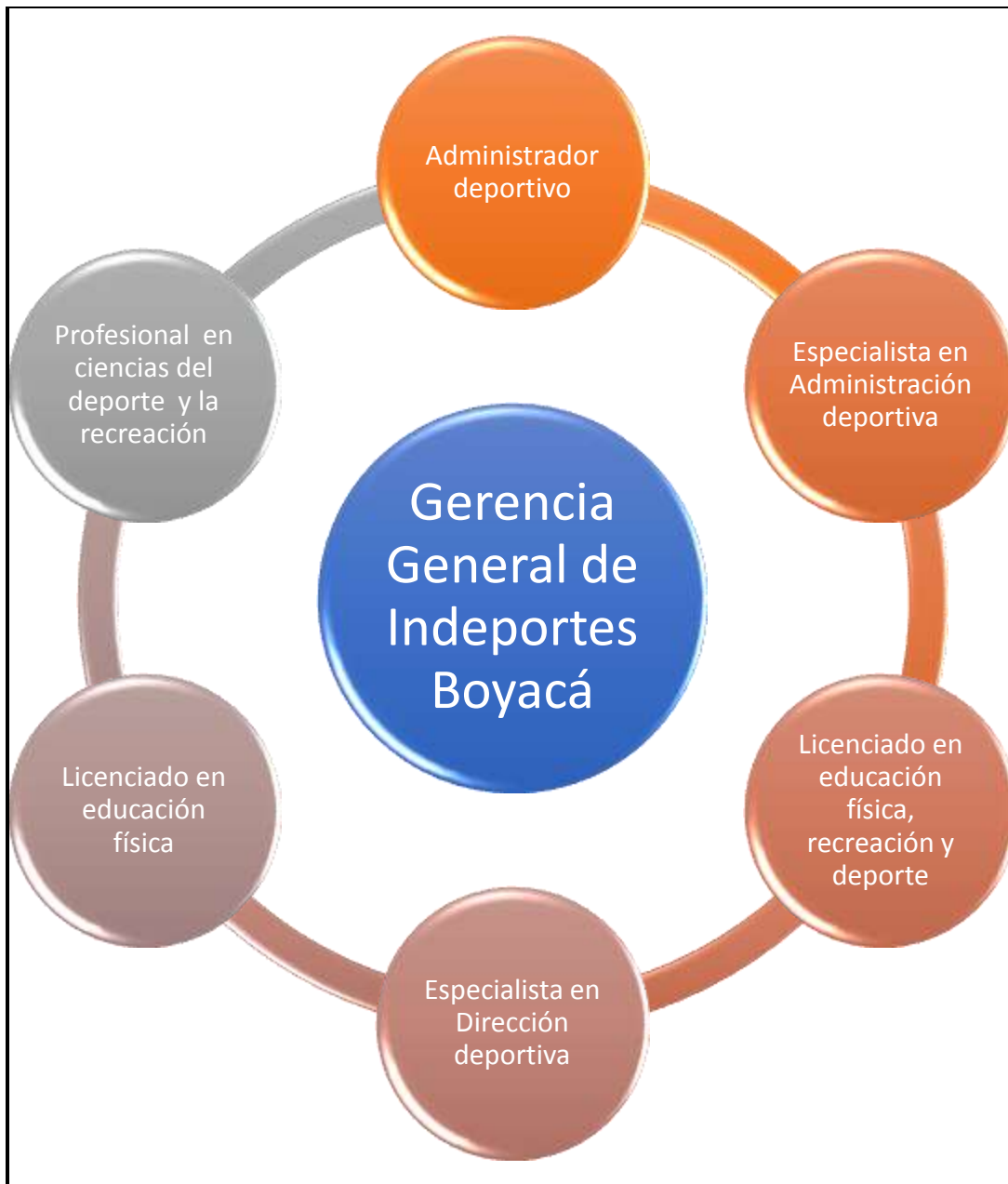


Figura 20. Profesiones acordes para el cargo.

Fuente: Autores

Tabla 34. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

<b>Título</b>		<b>Administrador Deportivo</b>
<b>Modalidad</b>	Pregrado	
<b>Perfil de egresado</b>	<p>Debe ser un Gestor, Empresario y Gerente; apto para formular y ejecutar proyectos desde los sectores deportivos y empresariales, que busquen el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en el cual intervienen.</p> <p>En tal sentido diagnostica, analiza y evalúa proyectos deportivos, gestiona y promueve la comercialización, nacional e internacional de bienes y servicios a través de la apropiación y construcción del conocimiento de valores y relaciones democráticas que, de manera proactiva, creativa, crítica y reflexiva aportan a la organización y gerencia de su propia empresa.</p>	
<b>Perfil ocupacional</b>	<p>El Administrador Deportivo debe estar en capacidad para elaborar y ejecutar proyectos de desarrollo empresarial en los sectores deportivos.</p> <p>En consecuencia puede decidir sobre lo que es importante, sobre los procedimientos y recursos necesarios para alcanzar las metas; puede crear dispositivos y mecanismos para orientar y cooperar en la ejecución de los proyectos locales deportivos; puede establecer un ritmo de administración y producción apropiando las diferencia individuales de los actores y ejecutores; y puede diseñar y emplear adecuadamente los registros y controles de operación que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los proyectos y organizaciones.</p> <p>El Administrador Deportivo se podrá desempeñar en organizaciones públicas y privadas del ámbito local, regional, nacional e internacional como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor y Gerente en empresas deportivas.</li> <li>• Gestor y Gerente de grandes eventos deportivos.</li> <li>• Directivo en entidades del deporte y organizaciones afines</li> </ul>	

Fuente: Autores.

Tabla 35. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Manuela Beltrán.

Titulo	Administrador Deportivo
Modalidad	Pregrado (virtual)
Perfil de egresado	<p>El egresado del programa Administración Deportiva de la Universidad Manuela Beltrán - Virtual es un profesional con sólidos conocimientos teóricos y prácticos que le permitirán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, evaluar y ejecutar proyectos en los diferentes sectores deportivos a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Gestionar recursos, alianzas y sistemas de calidad en el marco del desarrollo empresarial deportivo del país.</li> <li>• Operar eficientemente recursos financieros al interior de una empresa deportiva.</li> <li>• Construir empresas asociadas a los diferentes tipos de deportes, promoviendo una cultura de paz y ética deportiva.</li> <li>• Gerenciar talento humano desde una mirada interdisciplinar del deporte.</li> <li>• Promover procesos de innovación en el campo deportivo a partir de la investigación en sus avances y desarrollos.</li> </ul>
Perfil ocupacional	<p>El Administrador Deportivo de la Universidad Manuela Beltrán - Virtual estará en capacidad de desempeñarse competentemente en organizaciones del sector público, privado o mixto que busquen además del cumplimiento de la legislación vigente, aportar al desarrollo del deporte como una actividad económica que promueve el crecimiento del país. Se podrá desempeñar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente y gestor de procesos y recursos al interior de empresas deportivas.</li> <li>• Asesor empresarial en el campo del deporte.</li> <li>• Gestor de proyectos de innovación empresarial en el campo deportivo.</li> <li>• Líder empresarial en las áreas de recursos humanos, gestión financiera y estrategia comercial.</li> <li>• Líder comunitario en áreas de recreación, deporte y tiempo libre.</li> </ul>

Fuente: Autores.

Tabla 36. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

<b>Título</b>	<b>Licenciado en educación física, recreación y deporte.</b>
Modalidad	Pregrado
Perfil de egresado	El Licenciado en Educación Física, Recreación y Deporte, tendrá las competencias necesarias para desarrollar proyectos en las áreas de Educación Física, Recreación y Deporte, y dar cumplimiento a las tareas específicas de la docencia, la investigación, el entrenamiento deportivo, la prevención de la salud y, la gestión y administración de eventos, en poblaciones de la educación formal, no formal e informal del contexto social en el que se desempeña.
Perfil ocupacional	El Licenciado en Educación Física Recreación y Deporte, tendrá capacidades para desempeñarse en espacios laborales de la educación física, la recreación y el deporte, desde los diferentes contextos sociales y los diferentes saberes: científicos, tecnológicos, pedagógicos, políticos, éticos y estéticos.

Fuente: Autores.

Tabla 37. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad libre.

<b>Título</b>	<b>Licenciado en educación física, recreación y deporte.</b>
Modalidad	Pregrado
Perfil de egresado	El egresado de la Universidad Libre como Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes obtiene una formación que le permite interpretar los hechos sociales, políticos, económicos y desde allí diseñar políticas, formular planes, programas y/o proyectos en el campo de la Educación Física, el Deporte y la Recreación ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local; elaborar e implementar estrategias y acciones que demanden los campos disciplinares, destacándose como un docente competente en la Educación Física, la Recreación y los Deportes. Un docente investigador e innovador en el desarrollo de la profesión, orientador de programas escolares, recreativos y

Titulo	Licenciado en educación física, recreación y deporte.
	<p>deportivos que atienden necesidades de la población en sus diferentes rangos de edad, fiel a los principios institucionales.</p>
<p>Perfil ocupacional</p>	<p>El Licenciado en Educación Básica con énfasis en Educación Física, Recreación y Deportes, egresado de la Facultad de Educación, debe estar en condiciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretar los hechos sociales, políticos, económicos, educativos para diseñar políticas, formular planes, programas o proyectos en el campo de la Educación Física, el Deporte y la Recreación ya sea a nivel nacional, regional o local.</li> <li>• Elaborar e implementar estrategias y acciones que demande el campo de la Educación Física, la Recreación y el Deporte en el sector público o privado.</li> <li>• Describir y explicar los hechos sociales de la Educación Física, la Recreación y el Deporte escolar en el país, región o localidad.</li> <li>• Entender que la Educación Física, la Recreación y el Deporte como derechos sociales exigen pensarla como un proyecto cultural que convoca a amplios sectores sociales a construirlo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear, asesorar, o promover organizaciones mediante las cuales se pueda llevar a cabo el proyecto cultural de la Educación Física, la Recreación y el Deporte.</li> <li>• Orientar, dirigir o promover hechos sociales de la Educación Física, la Recreación y el Deporte.</li> <li>• Formar actores y/o promotores de la Educación Física, la Recreación y el Deporte.</li> <li>• De tal manera que el Licenciado en este nivel y énfasis egresado de la Universidad Libre, obtenga una formación que le permita no solamente desempeñarse en el hacer sino también ser un pensador del hecho social denominado Educación Física, Recreación y Deportes.</li> <li>• Por lo tanto ese perfil profesional amplio, le permite desempeñarse en: Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Sistema Nacional del Deporte y la Recreación y el uso del tiempo libre, Sistema Educativo Formal, Educación no Formal, Empresas Privadas.</li> </ul>

Fuente: Autores.

Tabla 38. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad de Antioquia.

<b>Título</b>	<b>Licenciado en educación física.</b>
Modalidad	Pregrado
Perfil de egresado	El Licenciado en Educación Física estará en capacidad de diseñar, ejecutar y evaluar procesos pedagógicos y de administración y gestión en el campo de la Educación Física escolar, el entrenamiento deportivo, la actividad física orientada a la salud y la recreación.
Perfil ocupacional	El Licenciado en Educación Física podrá desempeñarse como profesor en instituciones educativas, centros de acondicionamiento físico y gimnasios y programas de iniciación y formación deportiva. Coordinador de programas de actividad física, recreación, deporte y ocio. Administrador y gestor de procesos comunitarios, sociales y de formación en el campo.

Fuente: Autores

Tabla 39. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Pedagógica de Pereira.

<b>Título</b>	<b>Profesional en ciencias del deporte y la recreación.</b>
Modalidad	Pregrado
Perfil de egresado	El profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación, es un profesional competente para la formulación, administración y ejecución de planes, programas, proyectos de actividad física, deporte y recreación, que promuevan la salud (bienestar y calidad de vida) de las personas en ámbitos organizacionales públicos y privados, con actitud crítica, ética, responsabilidad social y ambiental.
	Este perfil profesional se encuentra normalizado según resolución 1962 del 09 de mayo de 2006 del Ministerio de Educación Nacional por la cual se definen las características específicas de calidad para la oferta y desarrollo de los programas académicos del nivel de formación profesional de Deporte

<b>Título</b>	<b>Profesional en ciencias del deporte y la recreación.</b>
	o en Recreación.

- Fundamentación filosófica y epistemológica orientado a formar al profesional a partir de las diferentes disciplinas y enfoques globales pertinentes.
- Cultura investigativa para la comprensión y aporte a la solución de problemas en los campos del deporte, la recreación y la actividad física para la salud.
- La formación humanística como elemento fundamental para lograr un profesional con una posición crítica centrada en valores y transformación social.
- Desarrollo de competencias comunicativas en su lengua materna y en un segundo idioma, orientado a la formación de capacidades de expresión verbal, no verbal y manifestaciones corporales necesarias para su interacción en las diferentes prácticas.
- Manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, orientado a respaldar los procesos inherentes a su actividad.
- Los procesos, métodos y técnicas que le son propios al deporte, la recreación y la actividad física para la salud.
- Los aspectos biopsicosociales sobre los cuales se fundamentan el deporte, la recreación y la actividad física para la salud.

Perfil ocupacional	<p>El profesional de Ciencias del Deporte y la Recreación podrá desempeñarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sistema Nacional del Deporte como director o coordinador planes, programas y proyectos, recreador social, interventor o entrenador en el nivel formativo.</li> <li>• El Sistema Nacional de Salud como integrante de equipos interdisciplinarios que desarrollan los programas de promoción, prevención y atención.</li> </ul>
--------------------	---

Titulo	<b>Profesional en ciencias del deporte y la recreación.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sistema Nacional de Educación como coordinador de programas y proyectos deportivo recreativos de carácter formativo (actividades curriculares y extracurriculares orientadas a la actividad física para la salud, inclusión y diversidad, bienestar universitario e institucional, entre otros).</li> <li>• El sector público y privado como direccionador de programas enfocados a bienestar social laboral (ocupacional y organizacional).</li> <li>• La Desarrolla investigación básica y aplicada de aspectos relacionados con su campo profesional</li> </ul>

Fuente: Autores.

Tabla 40. Descripción de perfil ocupacional y egreso Universidad Santo Tomas – Bucaramanga.

Titulo	<b>Especialización en administración deportiva.</b>
Modalidad	Postgrado
Perfil de egresado	<p>La Especialización en Administración Deportiva está dirigido a la formación integral de un especialista con sólida formación humanística y científico-técnica capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir y controlar programas en la esfera del Deporte, Educación Física, Cultura Física Terapéutica y Recreación, con aplicación de las leyes y principios que regulan el proceso administrativo.</li> <li>• Desarrollar procesos Administrativos, Deportivos y Recreativos enmarcados en una sólida gestión de mercadeo que permita resolver las dificultades que se presentan en el país en la búsqueda de la solidificación del deporte colombiano bajo una perspectiva intersectorial.</li> <li>• Generar procesos de cambio y creación de empresas prestadoras de servicios deportivos y recreativos a la luz de las nuevas disposiciones legales y la demanda específica de servicios que</li> </ul>

Título	Especialización en administración deportiva.
	<p>permitan un desarrollo sostenible de la empresa del deporte a nivel regional, nacional, público y privado.</p>
<p>Perfil ocupacional</p>	<p>El Especialista en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomás es un profesional con competencias en la planeación, organización y dirección de actividades que permitan proponer estrategias de solución a las necesidades presentadas en el contexto deportivo y administrativo optimizando los procesos.</p> <p>Podrá desempeñarse en diferentes cargos a nivel administrativo en entidades públicas o privadas que tengan relación con la salud, la actividad física, el deporte, y recreación.</p>

Fuente: Autores.

Tabla 41. Descripción de perfil ocupacional y egreso de Escuela Nacional del Deporte.

Título	Especialización en dirección y gestión deportiva.
<p>Modalidad</p>	<p>Postgrado</p>
<p>Perfil de egresado</p>	<p>El especialista en Dirección y Gestión Deportiva de la Escuela Nacional del Deporte deberá ser ético, comprometido, crítico y analítico, con capacidad de intervenir en la realidad propia de las organizaciones deportivas, mediante los procesos de investigación aplicada y de innovación tecnológica. Nuestro especialista es un agente de cambio con capacidades para liderar organizaciones, áreas y procesos administrativos en el contexto del deporte, la educación física, el ocio y el aprovechamiento del tiempo libre, que contará con las competencias requeridas para administrar organizaciones deportivas, programas y proyectos, eventos deportivos y asesorar organizaciones deportivas.</p>
<p>Perfil ocupacional</p>	<p>El egresado de la Especialización en Dirección y Gestión deportiva podrá desempeñarse como director, empresario, coordinador y gestor de organizaciones, programas y proyectos deportivos, director de eventos</p>

<b>Título</b>	<b>Especialización en dirección y gestión deportiva.</b>
	deportivos, asesor o consultor de organizaciones deportivas. Desarrollará competencias para integrar conocimientos, recursos, relaciones y procesos con el fin de alcanzar objetivos y lograr resultados en equipo, con un enfoque sistémico, humanístico y contingencia que le permita liderar acciones de desarrollo del ser humano dentro de las organizaciones deportivas y similares de la región y del país.

Fuente: Autores

Tabla 42. *Relación de universidades y programas de formación analizados.*

<b>Universidad</b>	<b>Programas</b>
Escuela Nacional Del Deporte	Administrador Deportivo
Konrad Lorenz Fundación Universitaria	Administrador De Empresas
Pontificia Universidad Javeriana Bogotá	Contador Publico
Universidad Autónoma De Occidente	Comunicador Social Y Periodista
Universidad de Antioquia	Derecho
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	Economía
Universidad de la Sabana	Especialización en administración deportiva
Universidad Distrital Francisco José De Caldas	Especialización de dirección y gestión deportiva
Universidad Industrial De Santander	Ingeniero Industrial
Universidad la Gran Colombia	Licenciado En Educación Física
Universidad Libre	Licenciado En Educación Física, Recreación Y Deporte
Universidad Manuela Beltrán	
Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia	Profesional En Ciencias Del Deporte Y
Universidad Piloto De Colombia	La Recreación
Universidad Santo Tomás	

---

Universidad Santo Tomás- Bucaramanga

Universidad Tecnológica De Pereira

---

Fuente: Autores

### **5. Propuesta para el diseño del perfil de cargo por competencias para el gerente de un Instituto Departamental Del Deporte En Colombia**

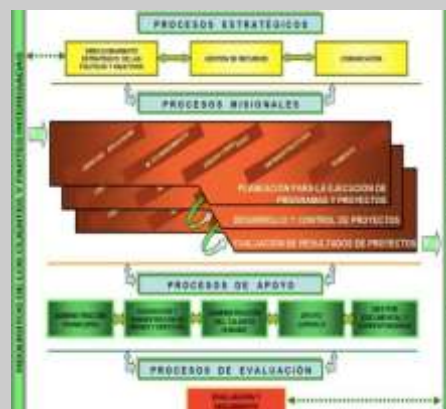
Los perfiles de cargos por competencias son el cuerpo del manual de funciones de las organizaciones, el cual es la esencia de todos los procesos de gestión humana, ya que permite identificar las competencias de cada cargo teniendo en cuenta el nivel jerárquico estableciendo las directrices en procesos como: selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño para potencializar las mismas por medio de actividades acordes a la autonomía, toma de decisiones y responsabilidades.

En la elaboración de esta propuesta para el diseño del perfil de cargos por competencias para el Gerente de un Instituto Departamental del Deporte en Colombia, se realizó un inventario de funciones apoyado en un instrumento y de la entrevista que permitió identificar la esencia del cargo por la persona que ejecuta este rol y otras que están inmersas en el contexto de ser subalternos o tener diferente tipo de comunicación según la entidad.

Tabla 43. Perfil de cargos por competencias para el Gerente General.

**I. IDENTIFICACIÓN DE LA OCUPACIÓN**

**DENOMINACIÓN:** Gerente General  
**CÓDIGO:** 0513  
**GRADO:** A  
 Marque con X el **ESTRATÉGICO** X  
**TIPO DE PROCESO** MISIONAL  
 al cual se asocia **DE APOYO**  
 esta ocupación



**NOMBRE DEL PROCESO:** Planeación estratégica de políticas y objetivos

**DEPENDENCIA:** Gobernación de Boyacá

**CARGO DEL JEFE:** Gobernador de Boyacá

**INMEDIATO:**

**II. PROPOSITO PRINCIPAL:**

Planean, organizan, dirigen, administran, controlan, verifican y evalúan actividades de programas y servicios extensivos de recreación, deporte y actividad física, particulares, del gobierno y equipos profesionales según normatividad vigente.

**FUNCIONES DEL CARGO**

- Identificar las actividades y variables que intervienen en la elaboración de proyectos recreo deportivos teniendo en cuenta las problemáticas específicas del sector a nivel local, regional y/o nacional.
- Interpretar la legislación deportiva vigente del país teniendo en cuenta los organismos recreo deportivos que integran el sistema nacional del deporte.
- Aplicar los conceptos de la administración al deporte, con el fin de desarrollar procesos

efectivos de planeación, organización, control y evaluación en las actividades propias de un organismo recreo deportivo de acuerdo a la legislación y en relación con su objeto social.

- Formular los proyectos, recreativos y/o eventos deportivos que estén dentro del objeto social de la organización de acuerdo con el crecimiento y desarrollo de los organismos recreo deportivo, el sistema nacional del deporte.
- Adecuar el programa de formación según características del grupo étnico.
- Reconocer las características socioculturales y económicas según los grupos étnicos.
- Proveer servicios relacionados de acuerdo con normativa y requerimientos del sector del Deporte, la Recreación y la Actividad física.
- Estructurar programas de Actividad Física según normativa y estándares técnicos.
- Dirigir la actividad física según tendencias y técnicas.
- Evaluar las capacidades físicas funcionales del usuario de acuerdo con protocolos establecidos.
- Estructurar el plan de trabajo de acuerdo con las condiciones físicas y objetivo del usuario.
- Ejecutar el plan de trabajo de acuerdo con los objetivos del usuario.
- Identificar las características técnico administrativas de un escenario deportivo según modalidad
- Planificar las actividades e implementos para la adecuación y mantenimiento de los escenarios según disciplina.
- Ejecutar las actividades en las fases pre y post evento teniendo en cuenta los requerimientos técnicos y normativos.
- Organizar eventos deportivos de acuerdo a necesidades del usuario.
- Ejecutar evento deportivo según normas y requerimientos.
- Controlar las actividades del evento deportivo según lo organizado.
- Desarrollar y manejar programas y servicios de recreación, deporte y actividad física.
- Proveer asesoría técnica y profesional en materia de recreación, deporte y actividad física.
- Contratar entrenadores y deportistas profesionales.
- Manejar las operaciones de equipos deportivos.
- Organizar y administrar la planeación, entrenamiento y otros programas asociados a un deporte en particular.
- Elaborar presupuesto y desarrollar políticas y procedimientos para implementar programas

deportivos, recreativos o de actividad física.

- Dirigir y gestionar campañas para conseguir fondos o patrocinio de organizaciones del sector público o privado.
- Desarrollar planes de gran alcance y negociar contratos.
- Planear, gestionar y dirigir eventos deportivos, recreativos y de actividad física.

### III. FUNCIONES CLAVE

Código de NCL	Nombre de la norma
250801025	Estructurar procesos administrativos en entidades recreo deportivas de acuerdo a la legislación vigente.
240201051	Incluir la interculturalidad en los procesos formativos según etnias y contexto territorial.
250801034	Dirigir la actividad Física según tendencias y técnicas.
250801036	Entrenar usuarios según técnicas de acondicionamiento físico personalizado.
250801021	Intervenir la condición física funcional del usuario de acuerdo con su actividad física.
250801028	Disponer los escenarios deportivos de acuerdo con la disciplina y normatividad vigente.
250801015	Desarrollar eventos deportivos de acuerdo con los lineamientos y necesidades de la organización.

### IV. CONOCIMIENTOS ESENCIALES:

Fundamentos conceptuales sobre el deporte, educación física, ejercicio, actividad física y recreación, deporte contemporáneo y moderno.

Variables sociales, económicas y políticas en el deporte y la recreación.

Variables sociales frente a la formulación de proyectos recreo deportivos.

Constitución política colombiana.

Jerarquía normativa y normas deportivas vigentes en el ordenamiento jurídico colombiano

Sistema nacional del deporte.

Conformación de organismos deportivos en Colombia.

Régimen disciplinario en el deporte.

Concepto, partes del programa de formación y plan de vida en proyecto etnoeducativo-pe, proyecto educativo comunitario-pec y/o proyecto educativo institucional -pei.

Conceptos y características de las capacidades físicas.

Conceptos básicos en métodos y medios de entrenamiento.

Conceptos sobre fases de entrenamiento funcional: definiciones.

Fundamentos de eventos: académicos, cultural, político, religioso, deportivo y social.

## **V. REQUISITOS:**

### **EDUCACIÓN Y FORMACIÓN**

Opción 1: Administrador de empresas o afines con especialización en administración deportiva.

Opción 2: Licenciado en educación física con especialización en Dirección y Gestión de empresas públicas.

### **DE DESEMPEÑO**

Se requiere de: entre 5 a 7 años de experiencia en las siguientes actividades:

-Administración de los recursos materiales y humanos de acuerdo a las políticas organizacionales.

-Planeación de estrategias organizacionales enfocadas a la misión y visión de la Institución.

- Gestión financiera y contable.

-Supervisar, controlar y transformar los procesos productivos, administrativos y gerenciales de acuerdo a las necesidades de la entidad y de la normatividad de la calidad.

-Desarrollo de proyectos municipales enfocados en la planeación, formación y evaluación de actividades deportivas.

- Manejo de recursos públicos.

- Movilizar los medios humanos, materiales, financieros e informativos de la organización al servicio del logro de las políticas o de los fines previamente definidos, con respecto a los principios de eficacia, eficiencia y legalidad, asegurando métodos para su control y evaluación.

- Dar respuesta ágil y eficiente a las necesidades de los ciudadanos, en relación a las posibilidades del Instituto.

- Gestionar adecuadamente las quejas y sugerencias de los ciudadanos.
- Optimizar tiempos y medios para obtener la calidad del servicio y la eficiencia.

**Preferible:** Certificación de competencia laboral en alguna de las Normas de Competencia Laboral relacionadas con el cargo.

## VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

**Orientación al cliente interno:** Vocación permanente de servicio al cliente interno o externo, actual o potencial. Capacidad para comprender adecuadamente las necesidades y generar soluciones efectivas que permitan su satisfacción.

**Compromiso con la calidad del trabajo:** Capacidad para sentir como propios los objetivos y comprometerse con su logro. Capacidad para prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del cargo y obtener altos niveles de desempeño.

**Temple:** Capacidad para obrar con serenidad y dominio de sí mismo en el desarrollo de las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ROL DIRECTIVO

**Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores anticipados escenarios de desarrollo de la acción de este grupo.

**Toma de decisiones:** Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado de acuerdo a los resultados organizacionales.

**Pensamiento estratégico:** Capacidad para comprender cambios de entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades del contexto.

### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

**Habilidad analítica:** Es la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre

datos numéricos.

**Integridad:** Capacidad de actuar en consonancia con lo que dice o se considera importante. Incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Fuente: Autores

### Referencias

Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos – Gestión por competencias. Editorial: Granica.

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Editorial: Granica.

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I. Editorial: Granica.

Creación del ministerio del deporte: <http://www.lanacion.com.co/2018/04/03/fue-creado-ministerio-del-deporte-colombia/>.

Decreto 1785 de 2014:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61493>.

Decreto 612 del 2018:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17297>.

Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública 1083 de 2015. Sector de función pública.

Directorio de institutos municipales y departamentales:  
[http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/sistema\\_nacional\\_deporte/directorio\\_entidades\\_deportivas/directorio\\_institutos\\_municipales\\_62391](http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/sistema_nacional_deporte/directorio_entidades_deportivas/directorio_institutos_municipales_62391).

Equipo Nacional De Gestión De Talento Humano Por Competencias (GTHxC). (2012). Gestión de talento humano por competencias. Metodología. Bogotá D.C.

Escobar, J. (2011) Retos y estrategias para la administración deportiva en Colombia,

Escuela Nacional del Deporte: <https://www.endeporte.edu.co/>.

Función Pública., (2018) Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Bogotá, D.C., Colombia.

Gall, H. (s.f.) Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales, Educación Física y Deporte. V: 18.

Gallego, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias; Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *En: REVISTA universitaria EAFIT.*

Gallo. Y, Duarte. S & Roa. D, (2013), Diseño de Perfiles por Competencias Específicas Área Administrativa Sanatorio de Agua de Dios E.S.E. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá D. C.

Gestor normativo – EVA- Función pública:  
[http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=86304](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=86304).

Guía para establecer o modificar manual de funciones y de competencias laborales:  
[Guía%20para%20establecer%20o%20modificar%20el%20manual%20de%20funciones%20y%20de%20competencias%20laborales%20-%20Versión%202%20-%20Abril%202018.pdf](#).

Gutiérrez E. (2010) Competencias gerenciales, habilidades conocimientos aptitudes.

Idalberto Chiavenato. Sistema de Información. Capítulo 16. Administración de Recursos Humanos.E:8.

Indeportes Boyacá, normograma: <http://www.indeportesboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2016/12/NORMOGRAMA-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-Y-CALIDAD-INDEPORTES-BOYACA%CC%81.pdf>.

Indeportes Boyacá: <https://www.indeportesboyaca.gov.co/mapa-de-procesos/>.

Indeportes Boyacá: <https://www.indeportesboyaca.gov.co/nuestra-estructura-organica/>.

Jasso, F. (2001). El Administrador Público Deportivo y la importancia de su consolidación en los Entes Deportivos Gubernamentales, Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

Konrad Lorenz Fundación Universitaria: <http://www.konradlorenz.edu.co/es/>.

Ley 181 de 1995: <https://www.lexbase.co/lexdocs/indice/1995/10181de1995>

Ley del deporte: [https://vlex.com.co/tags/ley-181-deporte-221658/page/2?\\_ga=2.132240071.815482927.1552437408-107100574.1552437408](https://vlex.com.co/tags/ley-181-deporte-221658/page/2?_ga=2.132240071.815482927.1552437408-107100574.1552437408)

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2001) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá, Colombia: McGraw -Hill Interamericana S.A.

Metzger, Michael y Donaire, Víctor. (2007) Gerencia estratégica de mercadeo. CengageLearning Editores.

Microsoft Corporation. (2006) Biblioteca de consulta Encarta, citado por Avendaño y Avivi.

Morales, J. y Morales G. (2013). Una mirada crítica a la administración y la gestión deportiva en el contexto colombiano.

Observatorio Laboral SENA <http://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/observatorioLaboral.aspx>.

Observatorio Laboral SENA. (C.N.O) Clasificación nacional de ocupación. Versión 2017.

Pontificia Universidad Javeriana Bogotá: <https://www.javeriana.edu.co/home#.XIrZ5slKjIU>.

Proyecto de ley 078 del 2018: <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/p-ley-2018-2019/1208-proyecto-de-ley-078-de-2018>.

Servicio Nacional de Aprendizaje, (2003). Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. Recuperado el 20 de agosto de 2012,

[http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/31103/31103.pdf](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/31103/31103.pdf).

Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias laborales en el sector público colombiano:

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+DE+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCI%C3%93N+P%C3%9ABLICA.pdf>.

Universidad Alas Peruanas Competencias en la Gestión de Talento Humano.  
<http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/2383>.

Universidad Alas Peruanas. (s. f.). Competencias en la Gestión del Talento. Psicología Organizacional.

Universidad Autónoma De Occidente: <https://www.uao.edu.co/>.

Universidad De Antioquia:  
De [http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio!/ut/p/z1/hY49D4IwEIZ\\_CwMrPRBMdWsQB0TBBCN2MWBqwrRKCslft1Hj4tclN9zd8z45RFGGaJMPFc\\_7Sja50POBTo945js2cSHCgJdAtmkUuLs1QOyh\\_T-A6jN8KQI6T-\\_IywAr29OGINmksZ8sQucJ\\_HCEiHIhi8e7pCkmmCOq2Jkppqyr0uuy79tuboIJ4zhaXEOumHWStW4TPqVK2fUoe4NRW2dw8cQQEcO4Actd9mY!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio!/ut/p/z1/hY49D4IwEIZ_CwMrPRBMdWsQB0TBBCN2MWBqwrRKCslft1Hj4tclN9zd8z45RFGGaJMPFc_7Sja50POBTo945js2cSHCgJdAtmkUuLs1QOyh_T-A6jN8KQI6T-_IywAr29OGINmksZ8sQucJ_HCEiHIhi8e7pCkmmCOq2Jkppqyr0uuy79tuboIJ4zhaXEOumHWStW4TPqVK2fUoe4NRW2dw8cQQEcO4Actd9mY!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/).

Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <https://www.utadeo.edu.co/es>.

Universidad De La Sabana: <https://www.unisabana.edu.co/>.

Universidad de Santo Tomás abierta y a distancia. La empresa y los factores externos.  
[http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriverosfundadmon/la\\_empresa\\_y\\_los\\_factores\\_externos.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriverosfundadmon/la_empresa_y_los_factores_externos.html).

Universidad Distrital Francisco José De Caldas: <https://www.udistrital.edu.co/>.

Universidad Industrial De Santander: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/index.jsp>.

Universidad La Gran Colombia: <https://www.ugc.edu.co/>.

Universidad Libre: <http://www.unilibre.edu.co/>.

Universidad Manuela Beltrán: <https://umb.edu.co/>.

Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia: <http://www.uptc.edu.co/>.

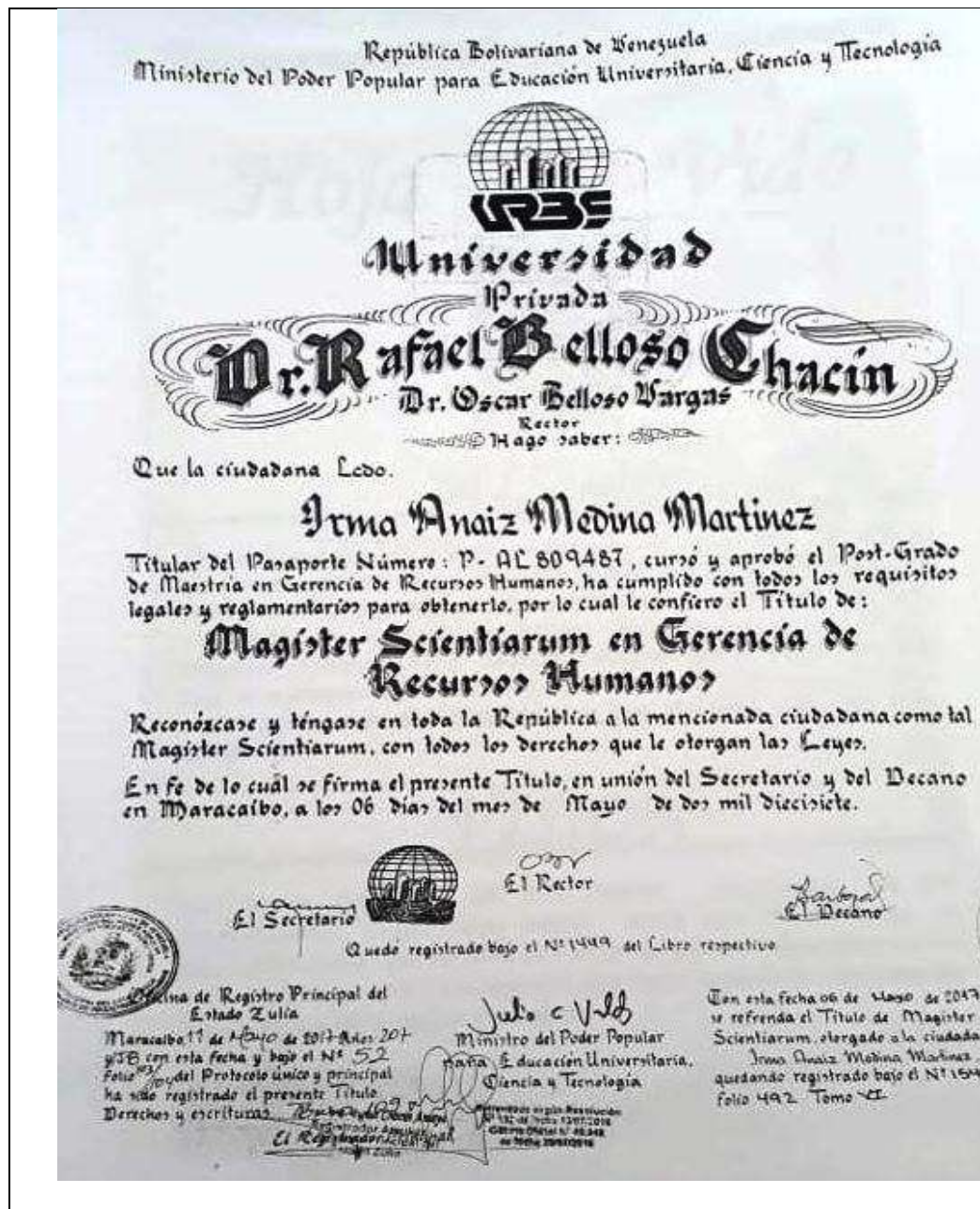
Universidad Piloto De Colombia: <http://www.unipiloto.edu.co/>.

Universidad Santo Tomas- Bucaramanga: <http://www.ustabuca.edu.co/>.

Universidad Santo Tomas: <https://www.usta.edu.co/>.

Apéndices

Apéndice A: Soporte certificado académico



**Apéndice B: Carta solicitud de información**

Cerínza, 28 de abril de 2017.

Doctora:  
**Maribel Pimiento**  
Talento Humano Indeportes Boyacá

**Asunto:** Solicitar información de los perfiles de los gerentes de Indeportes Boyacá

Cordial saludo.

Por medio de la presente, me permito solicitar la información de los Perfiles de los Gerentes en los últimos (8) ocho años de nuestra querida Institución **Indeportes Boyacá**, ésta información es solicitada con motivos netamente académicos, ya que es primordial en el apoyo de investigación y desarrollo de mi proyecto de grado, para optar al título de **Especialista en Administración Deportiva** por la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga.

Conociendo su espíritu de colaboración, agradecería una positiva respuesta.

De antemano agradezco su atención prestada.

Atentamente,



**EDWIN ALONSO DALLOS RINCÓN**

Licenciado en Educación Física, Recreación y Deporte

C.C. 1052386427

Celular: 3124820340

Correo electrónico: edwindalos@gmail.com

**Apéndice C: Formato de encuesta.**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA PROYECTO DE GRADO DISEÑO DEL PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS DEL GERENTE DE UN INSTITUTO DEPARTAMENTAL DEL DEPORTE**

NOMBRE \_\_\_\_\_ GÉNERO M \_\_\_ F \_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ EMPRESA DONDE TRABAJA: \_\_\_\_\_

Desarrollando esta encuesta encontrará una serie de preguntas pudiendo responder de manera muy libre, donde sus respuestas orientaran el proceso para el análisis y definición de un perfil de cargo en la recreación y la lúdica.

		SI	NO
1	¿Ha trabajado anteriormente en cargos directivos relacionados con el deporte?		
2	¿Ha tenido oportunidad de tener formación en la dirección y administración del deporte?		

A continuación, encontrará una serie de preguntas y las respuestas seleccionadas estarán determinadas por la escala de likert, de la siguiente manera.

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
3	¿Considera que se debe tener una preparación teórica y práctica antes de laborar en la dirección de entidades dedicadas al deporte?					
4	¿Considera que se debe tener un conocimiento específico y adecuado para enfrentar este cargo laboral?					
5	¿Piensa que se requiere de experiencia en					

	administración y en deporte para desempeñarse en este cargo laboral?					
6	¿Cree que un profesional en cualquier área maneja los conceptos de administración y deporte?					
7	¿Cree que las capacitaciones proporcionadas en administración deportiva son suficientes para enfrentarse al cargo de Gerente?					
8	¿Considera que es suficiente tener un perfil de egresado en un área administrativa para manejar la gerencia de un instituto del deporte?					
9	¿Piensa que, de la formación, competencias y experiencia, depende el cumplimiento de las funciones que encierra el perfil de un gerente?					

10. Según su criterio marque con una X cuáles serían los requisitos académicos para el puesto de Gerente de un Instituto Departamental Deportivo.

Educación Profesional en cualquier área cual \_\_\_\_\_

Educación Profesional en deporte \_\_\_\_\_

Educación Profesional en carrera admirativa cual \_\_\_\_\_

Educación Profesional en administración deportiva \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles son las funciones claves y asociadas que considera que se deben cumplir en cargos directivos relacionados con el deporte?

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles consideraría que son las competencias ideales para desempeñarse en cargos directivos relacionados con el deporte?

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuál cree que es la experiencia y en qué ámbitos para poder desarrollar un cargo del nivel jerárquico directivo con el deporte?

---

Encuesta realizada por los profesionales: **Edwin Alonso Dallos Rincón**  
**Juan Camilo Garzón Díaz**

**Apéndice D: Asociación Procesos, Funciones Y Cargos (Formato 4)**

<b>ORGANIZACION:</b>	
----------------------	--

<b>MAPA DE PROCESOS</b>			
(Ubique la imagen del Mapa de Procesos de la Organización)			
<b>TIPOS DE PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>FUNCIONES CLAVE DEL PROCESO</b>	<b>CARGOS ASOCIADOS</b>
<b>ESTRATÉGICOS</b>			
<b>MISIONALES:</b>			
<b>APOYO:</b>			

**Apéndice E: Descripción De Competencias Organizacionales Y Específicas De Área / Rol**  
**(formato 5)**

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA</b>	Describa la competencia en términos de resultados de actitudes o comportamientos.
<b>VALORES CORPORATIVOS ASOCIADOS:</b>	1.
	2.
<b>DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO DEMUESTRAN LA COMPETENCIA</b>	
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	
<b>NIVEL EJECUTIVO</b>	
<b>NIVEL ASISTENCIAL</b>	

**Apéndice F: Descripción De Competencias Comportamentales (formato 6).**

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>		
<b>Denominación del cargo</b>			
<b>Tipo de proceso al que se asocia</b>			
<b>Tipo de competencia</b>			
<b>Nombre de la competencia</b>		<b>Grado de desarrollo requerido</b>	
<b>Descripción (definición) de la competencia</b>			
<b>Indicadores que demuestran la competencia (Comportamientos)</b>			

**Apéndice G: Formato para manual de funciones por competencias.**

<b>I. IDENTIFICACIÓN DE LA OCUPACIÓN</b>		
<b>DENOMINACIÓN:</b>		
<b>CÓDIGO:</b>		
<b>GRADO:</b>		
<b>CÓDIGO C.N.O.</b>		
Marque con X el TIPO DE PROCESO al cual se asocia esta ocupación	<b>ESTRATÉGICO</b>	
	<b>MISIONAL</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>DE APOYO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b>		
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>		
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL:</b>		
<b>III. FUNCIONES CLAVES</b>		
1.		
2.		
<b>V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES:</b>		
<b>VI. REQUISITOS DE DESEMPEÑO</b>		