



MINISTERIO DEL DEPORTE

A close-up photograph of a runner's legs in a starting block on a track. The runner is wearing a grey and white athletic shoe with a red sole. The track is red with white lane markings. The image is overlaid with a diagonal blue and yellow graphic element.

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS LIGAS DEPORTIVAS EN COLOMBIA



AGRADECIMIENTOS

- **María Isabel Urrutia Ocoro**, ministra del Deporte
- **Camilo Misael Iguarán Campo**, viceministro del Deporte
- **Freddy Oswaldo Arias Menjura**, jefe de la Oficina Asesora de Planeación (e)
- **Jorge Hernán Colmenares Riativa**, director de Inspección, Vigilancia y Control

AUTORES

- Equipo de trabajo Universidad EAN: Jairo Alonso Orozco Triana, Paola Andrea Ortiz Santos, Sandra Cristina Reyes Jiménez.
- Equipo GIT Gestión del Conocimiento y la Innovación y del Observatorio del Sistema Nacional del Deporte - Observando – Mindeporte: Gloria Stella Riaño Penagos, Jaime Arturo Orejarena Cuartas, Sergio Asdrúbal Mejía Arias

INTRODUCCIÓN

Desde el Grupo Interno de Trabajo de Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCOIN), nos hemos preocupado por generar un proceso de innovación en el Ministerio del Deporte, para lo cual llevamos a cabo una serie de alianzas con la academia que han permitido tener un respaldo de trabajo importante y con los cuales logramos impactar los procesos y acciones en el marco de la innovación para el mejoramiento de los programas, proyectos más relevantes de la entidad.

El presente documento muestra el resultado del trabajo en equipo entre el Ministerio del Deporte y la Universidad EAN, un ejercicio liderado por la Oficina de Planeación y el Grupo Interno de Trabajo de Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCOIN), los equipos del Observatorio del Sistema Nacional del Deporte (OBSERVANDO) y la Dirección de Inspección Vigilancia y Control, que desarrolló un análisis que hoy resulta en el “Manual de Buenas Prácticas Ligas Deportivas en Colombia”.

El resultado del trabajo se enfoca en las ligas deportivas en Colombia, que, al ser una organización empresarial prestadora de servicios, debe contar con una visión de mercado en la cual se desarrolle una gestión comercial y de mercadeo generando el impulso del deporte, beneficiando una población local, regional o nacional, dando así un posicionamiento positivo.

Por lo tanto, la estrategia de innovación es una forma de acercarse a los objetivos, por estar compuesta de elementos como la planeación, la toma de decisiones, la coordinación de actividades y acciones a seguir con el fin de facilitar el proceso para obtener uno o varios resultados determinados.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA LIGA

Las ligas deportivas deben definir sus procesos de operación, ya que la planeación estratégica se convertirá en una herramienta muy útil para el logro de los objetivos propuestos.

A continuación, presentamos una guía rápida para su implementación.

Para consolidarse y a su vez diferenciarse, generando una identidad propia, es importante definir la misión, visión y los valores que definen a la liga en específico.

Misión

Corresponde a su razón de ser, es el motivo por el cual existe como liga.

Visión

Corresponde a la imagen que quiere proyectar, a dónde quiere llegar la liga.

Valores

Son los pilares sobre los que se sustenta la liga, definiendo su identidad.

La liga debe estructurar los procesos básicos de operación por medio de:

Mapa de procesos: es una representación gráfica por medio de un diagrama en donde se presenta la interrelación de todos los procesos que se desarrollan dentro de la liga.

Procedimientos que permitan la orientación por medio de definición de políticas, estrategias y planes de acción acordes a las actividades y metas definidas.

Normas generales, manuales específicos de funciones y competencias laborales por dependencias y roles (Ej. Área administrativa, contabilidad, desarrollo deportivo).

Evaluación del desempeño de la liga definido en un periodo de tiempo determinado, que puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Analice su entorno:

Conozca el contexto, recursos y su origen, presupuestos, equipo, instalaciones.

Establezca sus objetivos:

Tenga en cuenta que los objetivos sean realistas, concretos, medibles, y motivacionales, procurando siempre la mejora continua de la liga.

PARA UNA ÓPTIMA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TENGA EN CUENTA ESTOS FACTORES

Puesta en marcha de los planes de acción:

Desarrollo de las diversas actividades, las cuales deben ser bien definidas, con los tiempos y los presupuestos asociados.

Evaluación y control:

Se debe hacer el seguimiento a los planes propuestos para medir su efectividad y resultados obtenidos.



En este punto, nace la creatividad y la innovación, ya que cuando se conocen los puntos débiles y fuertes, el entorno, las tendencias y los cambios, aparecen las habilidades que probablemente se desconocían o no se sabía cómo optimizarlas.

MATRIZ DOFA

Otra herramienta de dirección estratégica primordial para llevar a cabo una correcta gestión, por tanto, identifique las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la liga, definiendo su competitividad, identificando los aspectos positivos, reforzar los aspectos más fuertes, minimizando los aspectos negativos.

Ejemplo de matriz DOFA

Una vez implementada la planeación estratégica, se debe reforzar la filosofía y los valores de la liga al interior, para esto puede aplicar la fórmula AIDA, en los cargos administrativos, equipo técnico, equipo auxiliar y todos los deportistas adscritos.

• Atención

Despertar la atención del personal hacia los valores definidos como liga.

• Interés

Motivar el interés del personal en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos planteados.

• Deseo

Despertar el deseo hacia los valores, logrando las metas propuestas.

• Acción

Generar la decisión de actuar en función de los objetivos de la liga.

Debilidades

Aspectos negativos

- No hay plan deportivo
- Recursos financieros
- Falta de experiencia
- Instalaciones

Oportunidades

Circunstancias del entorno favorables para el desarrollo

- Patrocinios
- Aumentar la participación en eventos
- Mejoramiento de ranking

Fortalezas

Aspectos positivos que nos diferencian

- Equipo humano
- Directivos, equipo técnico
- Competitividad

Amenazas

Aspectos que nos pueden afectar

- Disminución de eventos deportivos
- Cancelación de competencias
- Reglamentaciones y normativas



MARKETING DEPORTIVO

El marketing deportivo abarca diversas estrategias de comercialización de ofertas que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores del deporte y, además, es un mecanismo promocional de alto impacto para todo tipo de mercados.

Este proceso de mercadeo involucra la participación de algunos actores determinantes _____

- **Participantes primarios:** los deportistas que practican cada disciplina deportiva.
- **Participantes secundarios:** tales como los entrenadores, directivos, técnicos.
- **Participantes terciarios:** los que hacen referencia a los canales de comunicación y anunciantes.

- **Espectadores primarios:** considerados como aquellos con relación directa al evento deportivo.
- **Espectadores secundarios:** quienes su acercamiento es a través de los medios de comunicación.
- **Espectadores terciarios:** aquellos que experimentan de forma indirecta el desempeño de un equipo.

El marketing deportivo permite corregir errores, pero principalmente los previene y potencializa las ventajas competitivas.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Es importante contar con un plan de comunicación que permita mejorar y potenciar a la liga deportiva tanto interna como externamente. De manera interna relacionando a los directivos, el cuerpo técnico y los deportistas.



Elaborar un plan anual que presente las actividades a desarrollar con objetivos definidos e indicadores para la medición de resultados, establezca qué plan de entrenamiento debe seguir acorde al programa de competencia.

Defina los periodos de entrenamiento y ciclicidad de sesiones, desarrollando niveles óptimos de la aptitud física deportiva.

Establezca objetivos de la fase preparatoria, asegure contar con el mejor estado determinado previo a la competencia.

Defina una normatividad propia para su liga en donde consigne las pautas que han de seguir los deportistas y su cuerpo técnico, con temas concernientes a horarios, entrenamientos, servicios, comportamiento deportivo, acorde a su filosofía y valores.

La comunicación externa busca potenciar la imagen de la liga localmente generando un impacto nacional, planteando comunicaciones que la den a conocer y permitan presentar resultados, mejorando así su posicionamiento y reforzando la imagen de la marca de la liga, dando credibilidad a posibles patrocinadores y seguidores.



MARKETING DIGITAL

Estrategia que hace uso del internet, página web y redes sociales

Imagen corporativa

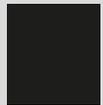
Defina la imagen corporativa de la liga ya que esta refleja los valores y su esencia, establezca un nombre o leyenda, un escudo y colores y tipografía que la identificarán del resto de ligas.

Tenga presente que la tipografía elegida repercuta fuertemente en la imagen que se quiere transmitir.

Esta imagen debe ser coherente con el mensaje a transmitir.

Teoría del color

Estudie el significado de los colores para perfilarlos acorde a la filosofía de la liga, los colores se relacionan con las emociones y logran transmitirlos así:

 Negro	Seguridad, distinción, grandeza.	 Blanco	Pureza, frialdad.	 Amarillo	Sabiduría, bienestar.
 Azul	Serenidad, determinación, razón.	 Verde	Innovación, modernidad.	 Rojo	Fuerza, dominio, fortaleza.
 Naranja	valentía, esperanza, triunfo.	 Morado	Misticismo, lujo, sabiduría.		

Internet y redes sociales

Debe contar con un dominio propio de fácil búsqueda y recordación para su página web.

Tenga una página web autoadministrable, no requiere de un tercero para sus actualizaciones.

Consolide el tráfico para poder promover la venta de banners y pauta publicitaria.

Maneje una paleta de colores acorde a su logo y defina una imagen corporativa.

Actualice constantemente material gráfico generando una vinculación afectiva y emocional.

Vincule las redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, Whatsapp asegurando a los seguidores primarios y captación de nuevos seguidores, por medio de las redes de los diferentes clubes que hacen parte de las ligas.



Use las historias de las redes sociales para presentar entrevistas a los jugadores y entrenadores.

Valide que el lenguaje, comentarios, e imágenes a usar en las redes no sean violentos, discriminatorios, racistas, xenofóbicos, ni homofóbicos.

Cuente con una página que sea referente de una búsqueda de ligas deportivas.

Realice crónicas de los últimos partidos jugados, presente sus logros, busque atraer nuevos talentos.

Procure la interacción del usuario, por medio de comentarios, sitios de intercambio de contenidos como videos, fotos, blogs, foros.

Utilice contenido creativo con la ayuda de figuras deportivas reconocidas que atraigan nuevos seguidores.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y PATROCINIOS

Es importante realizar alianzas estratégicas que favorezcan el funcionamiento de la liga, para lo cual se debe definir aspectos claves en el patrocinio, con el cual se busca que una organización se comprometa a generar un financiamiento a cambio de una representación comercial de su marca o producto, este financiamiento se puede dar en dinero o en especie (uniformes, accesorios, equipos, instalaciones, tiquetes).

Claves para obtener un patrocinio

- Defina la necesidad del patrocinio.
- Identifique a los patrocinadores potenciales.
- Identifique los productos acordes al evento.
- Establezca el alcance geográfico y demográfico.
- Presente sus fortalezas.
- Defina una propuesta atractiva. Presente los eventos a participar.
- Público y tráfico de los eventos.
- Defina la presencia que tendrá la marca.

Tenga presente algunos de los tipos de patrocinios, para establecer el alcance que se quiere lograr

- **Patrocinio de notoriedad:** busca llegar al mayor número de personas del grupo objetivo procurando la recordación de un producto o marca.
- **Patrocinio de imagen:** asociar el evento con el patrocinador como estrategia de comunicación.
- **Patrocinio de credibilidad:** patrocinio directo por medio del suministro del equipo e implementos deportivos y posible aporte económico con la finalidad de promocionar sus productos.

Estrategias

- Establezca estrategias para fortalecer alianzas y convenios como realizar cursos de fines de semana o alquiler de campos deportivos, con entidades como cajas de compensación, universidades. Algunos de los convenios pueden ofrecer a las empresas patrocinadoras descuentos en cursos de formación para sus empleados o familiares.
- Consolide convenios con entidades educativas y universidades nacionales e internacionales con ofrecimiento de becas deportivas.

Promueva un Plan padrino, donde se busca dar apoyo personalizado a deportistas de alto rendimiento con gran proyección, dado por personas naturales o jurídicas que apadrinan un deportista, brindando apoyo en transporte para competencia, inscripción de torneos, implementos deportivos o viáticos.

EVENTOS Y ACTIVIDADES

Parte importante de la razón de ser de las ligas deportivas es la competencia, por tanto, promueva, organice y participe en eventos deportivos contando con los diferentes clubes para mantener una buena relación activa y sólida.

- Invite a un referente comercial local a apoyar y acompañar el evento, permitiendo y promocionando venta de productos que sean atractivos para el público, movilizandoo nuevos seguidores y generando ganancias que motiven a más empresas a participar y patrocinar la liga de diferentes maneras.
- Desarrolle colaboraciones con embajadores de liga que se conviertan en influencers que brinden una imagen reconocida y prestigiosa a la liga, generando motivación interna a los deportistas, y un mejor posicionamiento al público en general.
- Procure contar con el apoyo de exjugadores profesionales para ser la imagen y acompañamiento de la liga de manera promocional, esto se convierte en el uso de celebrities correspondientes a deportistas de alto nivel, con reconocimiento público.
- Promueva escuelas de formación como principal fuente de ingresos, con planes de entrenamiento acordes a las categorías, contando con grupos mínimos de deportistas asegurando los procesos de contratación de entrenadores.





- Diseñe programas de temporada vacacional con cursos en junio, julio, diciembre, semana de receso en octubre, captando una mayor cantidad de deportistas.
- Formación de cursos fijos entre semana, dando un aprovechamiento máximo a las instalaciones y recurso humano técnico.
- Desarrolle material de merchandising, el público aficionado a un deporte tiene la motivación y se anima a comprar productos promocionales relacionados con la liga con la que se identifica, convirtiéndose así en un ingreso económico adicional, aprovechando al máximo los eventos deportivos o torneos realizados.
- Cursos fines de semana de iniciación al deporte, diseñados para aquellas personas interesadas en explorar el deporte, permitiendo el desarrollo de habilidades deportivas, fomentando hábitos saludables.
- Realice torneos por categorías, festivales infantiles en asociación con los clubes participantes de la liga.
- Como actividad promocional complementaria puede realizar diversos concursos, permitiendo aprovechar la emoción de los seguidores y fans de la liga para poder tener una participación activa.

Actualmente las empresas comprometidas con sus grupos de interés son receptivas a implementar estrategias de vinculación a eventos deportivos con reservas en su presupuesto definidas en su plan de mercadeo.

ESTRUCTURA DEL RECURSO HUMANO

Todo el recurso humano que hace parte de la liga, es muy valioso, y debe conocer la filosofía, misión, objetivos y sus estrategias, para poder transmitirlos correctamente.



Las ligas deportivas adicional a los roles legales exigidos, deben como mínimo contar con un equipo compuesto por un área técnica y un área auxiliar.

ÁREA TÉCNICA

Entrenadores
Preparador físico
Director del equipo

ÁREA AUXILIAR

Psicólogo
Deportivo
Nutricionista
Fisioterapeuta

Cada liga se diferencia de las demás aunque practiquen el mismo deporte y categoría por aspectos que definen su identidad, por esto es relevante contar con el personal idóneo y capacitado en los roles anteriormente mencionados ya que de estos deben procurar aspectos tan importantes como son:

- 1▶ Definir objetivos como liga.
- 2▶ Estructura organizacional.
- 3▶ Normas internas.
- 4▶ Cohesión grupal.
- 5▶ Sentido de pertenencia.
- 6▶ Identidad de metas.
- 7▶ Promover un buen clima.
- 8▶ Formación de valores compartidos.

COMPETENCIAS DE LAS DIRECTIVAS

Las directivas de una liga deportiva deben contar con profesionales con dominio en el sector empresarial y dominio deportivo ya que será responsable de:

- Estructura de la organización.
- Gestión económica y financiera.
- Aplicación de la normatividad vigente.
- Diseño de estrategias y definición de objetivos a corto y largo plazo.
- Contratar las personas del equipo del área técnica y área auxiliar.
- Gestionar la participación competitiva.
- Optimizar los recursos disponibles.
- Organización y ejecución de proyectos para el fomento del deporte.



Para el proceso de selección de entrenadores definir como requisitos: ser profesionales o licenciados en educación física y formación deportiva, con experiencia en formación de alto desempeño y entrenamiento de equipos, preferible con experiencia y participación en clubes asociados a la liga como entrenador, con dominio de torneos inter clubes, interligas, o torneos reconocidos, contar con certificación válida como entrenador en una entidad reconocida y no tener sanciones disciplinarias deportivas.

El área técnica en cabeza de su director y entrenadores debe asegurar aspectos importantes como:

Se debe elaborar un plan formativo para deportistas acorde al nivel, buscando el desarrollo dentro de la liga.

Realizar campañas específicas de concienciación y educación para deportistas, técnicos y dirigentes para la mejora continua de la liga.

Organizar cursos de formación en materia de integridad, no solo para deportistas sino también para dirigentes, identificando educativamente la competición con la integridad y el juego limpio.

Procesos de formación a profesores y entrenadores tanto para preparación física, como parte técnica. Debe contar con cursos y actualizaciones regionales, nacionales e internacionales enfocados a entrenadores, instructores.

Participación de un equipo interdisciplinario.



MINISTERIO DEL DEPORTE

