

## Hacia un sistema de gestión de la calidad en la liga de actividades subacuáticas de Bogotá

1. [Resumen](#)
2. [Introducción](#)
3. [Definición del problema](#)
4. [Marco de referencia](#)
5. [Marco legal](#)
6. [Diseño metodológico](#)
7. [Análisis financiero](#)
8. [Propuesta](#)
9. [Conclusiones y recomendaciones](#)
10. [Bibliografía](#)

### ***Resumen***

El enfoque en gestión de la calidad para el éxito sostenido, en la liga de actividades Subacuáticas de Bogotá, es una propuesta de innovación organizacional en el contexto deportivo bogotano, replicable a cualquier entidad del sistema nacional del deporte. Representa una opción pertinente para superar las prácticas administrativas informales tradicionales, a partir, de un proceso de creación de valor colectiva e interinstitucional, que articula al sector deportivo con el sector productivo y la sociedad civil. Un modelo de gestión exitoso como alternativa para alcanzar el desarrollo deportivo al más alto nivel, y aportar al desarrollo económico, social y cultural del país, bajo una perspectiva multidimensional y holística, en un escenario político, en el corto plazo, de postconflicto.

CONCEPTOS CLAVES: Gestión/ Calidad / Deporte / Innovación.

### ***Introducción***

Los clubes, las ligas y las federaciones deportivas representan los componentes estructurales y orgánicos del Sistema Nacional del Deporte en Colombia, su naturaleza jurídica como entidades sin ánimo de lucro y su tradición de informalidad en la gestión de los eventos deportivos, así como en los procesos de formación y perfeccionamiento del talento humano que compite, ha generado una cultura política, económica, y social, que inhibe el desarrollo deportivo del país y por ende la capacidad de impacto de este fenómeno polisémico y multidimensional, que en el mundo desarrollado es fuente de ingresos multimillonarios para las grandes empresas deportivas y para las organizaciones del sector social que lo promueven.

Los altos logros que en los últimos años nuestros deportistas, en varias disciplinas y en varios escenarios internacionales, han alcanzado, develan lo que ya desde los inicios de la estructura del deporte en Colombia era una condición innata de nuestra población: la capacidad de nuestro talento humano para sobresalir en el más alto nivel de la élite deportiva internacional.

Sin embargo, estos altos logros no se alcanzan sin una sólida estructura organizacional, sin unas consistentes políticas de estado en materia económica, que permitan la gran inversión de la empresa privada, que se requiere para financiar la estructura y los procesos, y sin unas condiciones sociales y culturales que estimulen la participación de las comunidades de los diferentes territorios de nuestra geografía nacional, en los procesos de formación y perfeccionamiento orientados al alto rendimiento.

Grandes estructuras y grandes inversiones para el fomento del deporte de altos logros, requieren de talento humano gerencial altamente calificado para liderar organizaciones deportivas modernas, vanguardistas, sostenibles y comprometidas con el impacto significativo que sus objetivos misionales, pueden aportar para atenuar las problemáticas sociales asociadas a la desigualdad y a la exclusión que generan la pobreza y el conflicto armado en nuestro país.

Estos son algunos de los argumentos que nos motivan a proponer un modelo de gestión de la calidad enfocado al éxito sostenido, en la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, una propuesta disruptiva en nuestro contexto deportivo, para enfrentar las problemáticas sociales que agobian el desarrollo y posicionamiento del talento deportivo bogotano, un pensamiento global con actuación local, que permite implantar un modelo de trabajo colaborativo, de autogestión y co-creación que incorpora la visión y los aportes de los diversos actores y grupos de interés de la liga.

Esta es una propuesta de innovación social que permite articular al sector deportivo con el sector productivo y a estos dos con la sociedad civil, derivando en la conceptualización de un modelo de gestión de la calidad para el éxito sostenido, como alternativa para garantizar un desarrollo deportivo, que trascienda a los contextos económico, social, cultural y ambiental bajo una perspectiva multidimensional y holística.

## ***Definición del problema***

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La razón de ser de la estructura administrativa en las organizaciones deportivas debería ser: la sostenibilidad de sus objetivos misionales, sin embargo, no es considerada como parte de su direccionamiento estratégico.

La cultura organizacional de las entidades deportivas en la actualidad, y desde su gestación, se orienta hacia el asistencialismo por parte del estado, la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, no escapa a esta realidad.

La ausencia de políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y actividades que tengan como foco la sostenibilidad de los objetivos misionales de la organización, son la causa de la inestabilidad en la disponibilidad de recursos económicos, para la continuidad en el desarrollo del fomento de esta disciplina deportiva y hasta de su misma existencia como institución.

Por otra parte, los altos costos de la práctica deportiva de las actividades subacuáticas, la falta de inversión de recursos económicos y los pocos escenarios para su práctica, se convierten en tres factores cada vez más difíciles de superar. Estos tres factores generan un reto y un desafío para la organización:

- El reto ¿Cómo generar recursos económicos para financiar el desarrollo y la capacidad de impacto de los planes, programas y proyectos deportivos de la liga de actividades subacuáticas de Bogotá?

- y el desafío: ¿Cómo hacer para que la estructura organizacional de la liga de actividades subacuáticas de Bogotá y sus planes, programas y proyectos, perduren en el tiempo?

La capacidad de los procesos misionales para alcanzar altos logros, se ve disminuida por dos factores: el primero, la falta de políticas públicas que estimulen la inversión privada para

financiar los procesos, y el segundo, la baja capacidad económica del deportista y de su grupo familiar, para asumir por cuenta propia los costos que implica su entrenamiento y perfeccionamiento.

Para garantizar la continuidad en el alcance de los objetivos de los procesos misionales de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, y de sus planes, programas y proyectos, se hace necesaria la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que asegure a todos los grupos de interés de la liga, su capacidad de impacto en el ahora y la sostenibilidad de la misma en largo plazo.

## **1.2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.**

¿Puede la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá implementar un modelo de gestión en principios de calidad ISO 9004 para hacer sostenible su desarrollo organizacional ?

## **1.3. ANTECEDENTES**

### **1.3.1 Bibliográficos**

Revisando el estado del arte para este trabajo se identificó que no existen investigaciones referentes a la implementación de un sistema de gestión de calidad en clubes, ligas o federaciones deportivas en Colombia.

### **1.3.2. Empíricos**

No hay antecedentes empíricos sobre la implementación de un sistema gestión de calidad ni en los clubes, ni en las ligas, ni en la federación Colombiana de Actividades Subacuáticas. Antecedentes que tampoco se encuentran en los clubes, ligas o federaciones de otras disciplinas deportivas en Colombia.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

En la historia de los clubes, ligas y federaciones deportivas colombianas, hasta el día de hoy, encontramos que no existe la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. En la cotidianidad de la gerencia moderna, no se concibe una empresa sin un sistema de gestión de la calidad, de ahí la necesidad de implementar en la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, un sistema de gestión de la calidad que garantice su éxito sostenible, como entidad sin ánimo de lucro y como institución que demanda gastos de administración, costos de implementación para el desarrollo de sus procesos e inversiones cuantiosas para ejecutar los planes y proyectos que garanticen el logro de sus objetivos misionales en el corto, mediano y largo plazo.

La importancia de este trabajo se ve reflejada en la innovación, que representará en el contexto del deporte colombiano, la primera implementación de un sistema de gestión de la calidad para el éxito sostenido en una organización deportiva, en este caso en particular, en la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá.

El beneficio para todos los grupos de interés de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, con el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Éxito Sostenido, está representado en la capacidad de gestión de la institución, para el logro de sus objetivos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación, en el largo plazo, lo que a todas luces, es una garantía de resultados positivos para todos.

La creación de valor, para ofrecer a la sociedad colombiana un producto deportivo de alta calidad, fruto del desarrollo de un concepto de gestión como sistema, donde confluyan, se articulen y complementen en sinergia focalizada, la gestión estratégica, la gestión de procesos y la gestión cultural, solo será posible, cuando la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, interactúe inteligentemente con su entorno deportivo, económico, social, político y cultural, genere estrategias creativas para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, y despliegue esas estrategias en procesos que al realizarse garanticen el éxito sostenido.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Proponer para la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, un modelo de Gestión con principios de la Norma Técnica de Calidad ISO 9004 que soporte sus objetivos misionales, en el largo plazo.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, para identificar sus componentes estructurales bajo una perspectiva de interacción multidimensional y holística.
- Diseñar un modelo de gestión en principios de la calidad ISO 9004
- Proporcionar insumos para implementar un sistema de gestión de la calidad para el éxito sostenido en la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá.

## ***Marco de referencia***

### **MARCO CONTEXTUAL**

La Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, es una entidad privada, sin ánimo de lucro, ubicada en la Ciudad de Bogotá, en la localidad de Barrios Unidos, con sede en arrendamiento en el Palacio de los Deportes, adjunto al Complejo Metropolitano Acuático Simón Bolívar, donde desarrolla normalmente sus actividades deportivas y competitivas. Su objeto misional es fomentar y promover las diferentes modalidades de actividades subacuáticas, en el Distrito Capital, con el fin de consolidar deportistas de proyección nacional e internacional, fortaleciendo las diferentes etapas de la preparación del deportista.

En Juegos Nacional 2012 la Liga de Actividades Subacuáticas fue la que mas medallas aportó para la clasificación de Bogotá, como segunda potencia deportiva del país. He aquí la importancia de esta liga para el contexto deportivo Bogotano. La proyección para los Juegos Nacionales del 2015 es aumentar el número de medallas comparada consigo misma y que sea la liga que mas medallas aporte para la clasificación de Bogotá.

La liga cuenta con deportistas de dieciocho (18) de las veinte (20) localidades de Bogotá, afiliados a nueve (9) clubes que fomentan tres modalidades de las nueve (9) posibles. La Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, le aporta a la Selección Colombia en sus diferentes grupos etareos el sesenta (60%) por ciento de sus integrantes. Deportivamente se ha venido consolidando como la liga mas poderosa en rendimiento deportivo del país entre las afiliadas a la Federación Colombiana de Actividades Subacuáticas FEDECAS.

La Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá está subordinada al control y vigilancia de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, SCRDB, recibe apoyo económico del Instituto de Recreación y Deporte de Bogotá, IDRDRD y sus ingresos se generan en las cuotas de

afiliación, sostenimiento y ficha LIDAS.

#### MARCO TEÓRICO

Para abordar el concepto de éxito sostenido como factor diferenciador de un sistema de gestión de la calidad en el deporte, es necesario centrar nuestra atención, en primer lugar, en las características estructurales de una organización deportiva, su funcionamiento, su modelo de gestión, los conceptos de creación de valor y de calidad, y por último, los conceptos de éxito, de sostenibilidad y de capital social.

Lo primero que hay que decir es que la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, tiene tres componentes funcionales para desarrollar su objeto social, una Asamblea de clubes, u órgano de dirección; un Comité Ejecutivo, u órgano de administración; y un órgano de control, representado en un revisor fiscal.

La división del trabajo se hace desde el Comité Ejecutivo compuesto por un Presidente (a), un Vicepresidente (a), un Tesorero (a), un Secretario (a) y un (a) vocal. Los miembros de este Comité desarrollan su labor ad honorem por vocación y altruismo con un fuerte vínculo afectivo por su disciplina deportiva.

Generalmente no disponen de recursos para contratar personal administrativo o de apoyo permanente, y solo se hacen estas contrataciones temporalmente y de palabra, para la realización de eventos deportivos.

Sus recursos provienen de las cuotas de afiliación y sostenimiento (mensualidades) de sus miembros y en muy contadas excepciones se cuenta con donantes y con patrocinadores. Otra fuente importante de recursos son los provenientes del Instituto Distrital de Recreación y Deporte que se reciben en especie. ( Carriles, dotación, entrenadores, etc.) La gestión es reactiva, informal, se hace por solicitudes verbales y no se cuenta con procedimientos ni procesos documentados. La planeación, si existe es a corto plazo.

La creación de valor es un concepto desconocido y su quehacer se enfoca en la organización de eventos de competición deportiva, más que en la formación de deportistas y en su perfeccionamiento deportivo.

Son múltiples e innumerables las limitaciones y obstáculos que una organización deportiva debe superar en su entorno, pero todas ellas están fuera del alcance de la gestión de sus administradores, por esta razón, la organización debe mirarse desde dentro y es allí donde el concepto de valor cobra importancia.

Para la axiología o teoría de los valores, el concepto de valor, es una cualidad especial que hace que las cosas o personas sean estimadas en sentido positivo o negativo, reflejando en el mundo exterior, lo que son por dentro. Aplicado al contexto deportivo, este concepto de valor tiene que ver con aquellas características o condiciones de un evento o deportista, que lo hacen diferente, valioso, admirado o por el contrario, común, no valorado o despreciado.

Este concepto tiene que ver con otros dos no menos importantes y que hacen que su creación sea significativa o no, estos son, la cadena de valor y la cadena de suministro o abastecimiento. En el mundo del deporte estos conceptos son poco utilizados y no son tenidos en cuenta por falta de conocimiento de quienes lideran las instituciones deportivas.

La Cadena de Valor, es un conjunto de eslabones, que representan a cada actor que participa en

la realización de un evento deportivo, en nuestro caso, para aportar un atributo para el óptimo desarrollo de la competición deportiva. En el caso de los procesos de formación y perfeccionamiento, la cadena de valor está representada por el conjunto de espacios, elementos y personas que aportan con su trabajo al objetivo de fundamentación y rendimiento, bienestar y confort de deportista.

La cadena de abastecimiento o suministro tiene que ver con el aporte tangible o intangible de bienes o servicios, es un rol de proveedor, que si bien es un actor de la cadena de valor, es un sujeto con un rol específico, un actor que tiene la competencia o condición para aportar un bien o un servicio. No es un juego de palabras, mas bien son dimensiones de la misma cadena, ¿que puedo aportar y como lo apporto.? Así entonces, puedo ser un proveedor de la cadena de abastecimiento, pero no apporto valor con mi servicio o producto, por mi deficiente desempeño o calidad, en la cadena de valor.

La calidad, entonces es, un conjunto de atributos y valores que satisfacen las necesidades o expectativas, de un cliente o beneficiario, cumpliendo además con una serie de requisitos normativos o legales. La calidad es percibida por quien la recibe, la calidad se ve, se siente, se vive, se goza, se disfruta.

La gestión de la calidad se sustenta en ocho principios establecidos en las Normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004, en el enfoque de este trabajo la norma de referencia es la ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido en una organización. Enfoque de gestión de la calidad. Los ocho principios sobre los cuales se gestiona la calidad son :

**“PRINCIPIO 1: ENFOQUE AL CLIENTE :** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas del cliente.

**PRINCIPIO 2: LIDERAZGO :** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS :** Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.

**PRINCIPIO 4: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS :** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**PRINCIPIO 5: ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN :** Identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

**PRINCIPIO 6: MEJORA CONTINUA :** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**PRINCIPIO 7: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES :** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

**PRINCIPIO 8: RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR :** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.”<sup>1</sup>

La participación activa de todos los actores involucrados con el desarrollo de los objetivos misionales de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, en calidad de grupos de interés, es fundamental, para que estos principios cobren vida

<sup>1</sup> NORMA ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de Calidad. ANEXO B.

y sean visibles en cada una de las acciones de gestión. Un grupo de interés, entonces es, un conjunto de personas asociadas o no en instituciones, que se benefician directa o indirectamente del desarrollo de los procesos misionales de la liga, o que, aportan a la cadena de valor o a la cadena de abastecimiento de un proceso estratégico, misional, de apoyo, o de evaluación. En la siguiente tabla se aprecia la relación entre grupos y sus intereses con una empresa u organización.

<b>Grupos de interés</b>	<b>Intereses en la empresa</b>
<b>Accionistas</b>	Información y transparencia Maximización del valor de la acción y el dividendo
<b>Entidades financieras</b>	Solvencia / Liquidez
<b>Administraciones públicas</b>	Impuestos (sobre el beneficio, IVA) / Cumplimiento con la legislación
<b>Clientes</b>	Calidad / Cumplimiento de garantías / Información y transparencia Atención y servicio pos-venta
<b>Personal</b>	Condiciones laborales justas / Salario adecuado al esfuerzo Promoción y crecimiento profesional / Igualdad de trato Libertad de asociación y derechos de negociación / Horarios Información y transparencia / Seguridad y salud laboral
<b>Entidades proveedoras/distribuidoras</b>	Condiciones justas en los contratos / Colaboración
<b>Ambiente</b>	Racionalización del consumos de recursos Reducción de residuos, emisiones y vertidos / Utilización de energías limpias
<b>Comunidades locales</b>	Creación de empleo / Integración y desarrollo regional
<b>Empresas competidoras</b>	Competencia leal / Políticas de sector o gremio

<sup>2</sup> ¿Qué es el éxito? aun cuando existen múltiples acepciones semánticas para este término, para nuestro contexto, el éxito es el alcance con excelencia, de las metas propuestas en los diferentes procesos y momentos de los mismos,

La Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, es exitosa en sus procesos de competición

deportiva a nivel nacional, no así en los demás procesos, lo que genera un desequilibrio que mas adelante evidenciaremos y que constituye una amenaza latente para que el éxito deportivo sea una constante.

---

<sup>2</sup> [http://rse.xunta.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es](http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es)

La sostenibilidad, por otra parte no es más que la capacidad de la institución de mantener sus niveles de desempeño, en el largo plazo, a través, de acciones de gestión enfocadas al cumplimiento de metas, y de un seguimiento permanente de los procesos, a través de indicadores de gestión.

Las condiciones estructurales de la Liga de Actividades Subacuáticas, su funcionamiento, su modelo de gestión, su creación de valor, su gestión calidad, su éxito y su sostenibilidad, no tienen otra finalidad que la de construir capital social, entendido éste, “como aquel activo resultante y existente en la relación entre personas, y de la relación de estas con las instituciones de una sociedad. El capital social permite el acceso o el flujo de recursos o servicios materiales o psicosociales debido a la interacción entre individuos y colectividades” ( Hurtado 2013 )

Y ya para terminar, el concepto de innovación social, que se ha venido trabajando desde el 2012 en la formulación de una política pública es : “ el proceso a través del cual se crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, aprovechan una oportunidad y resuelven un problema de forma más eficiente y eficaz que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema en el cual opera. La innovación social se caracteriza por tener potencial de escalabilidad, replicabilidad, ser sostenible, promover mayores niveles de empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad” <sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Departamento Nacional de Planeación, Política de Innovación Social (Borrador) Bogotá D.C., junio de 2014.

## ***Marco legal***

**NORMOGRAMA ( Continuación )**

Gestión Administrativa	Reconocimiento	2006	Reconocimiento Deportivo 001068	Reconocimiento Deportivo Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá
Gestión Institucional	Ley	2007	Ley 1151 de 2007	Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010
Gestión Institucional	Norma	2009	ISO 9004	Sistema de Gestión de la Calidad para el Éxito Sostenido
Gestión Administrativa	Resolución	2013	Resolución IDRD No. 406	Por medio de la cual se actualiza la estructura y se reglamenta el Programa de Rendimiento Deportivo
Todos los procesos	Actas	1999 - 2014	Actas	Libros de Actas de Comité Ejecutivo
Todos los procesos	Actas	1999 - 2014	Actas	Libros de Actas de Asamblea

## ***Diseño metodológico***

### **5.1 Metodología de la investigación**

Este trabajo es un estudio descriptivo, de corte transversal. Se entiende que es descriptivo porque su propósito es ofrecer una caracterización sobre los componentes estructurales de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, y algunos aspectos de su dinámica e interacción, se enmarca también en los estudios de tipo descriptivo porque los objetivos no conllevan la evaluación de una hipótesis de trabajo, dado que no se buscaron causas, la intención fue hallar algunas características o rasgos que ayudaran a determinar la situación actual de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá. Es de carácter transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento, Con este trabajo se pueden generar las hipótesis para los estudios subsiguientes o de segunda fase. También se puede decir que es un trabajo de índole observacional y no experimental porque no hubo manipulación de variables.

Es además un estudio de tipo histórico porque se construyó la historia de la Liga de Actividades Subacuáticas desde su creación en 1998 hasta la fecha, mediante la entrevista a personas que fueron directivos y la revisión de los libros actas del Comité Ejecutivo.

### **5.2 Población**

Se seleccionaron tres poblaciones de estudio: La primera conformada por los 685 deportistas afiliados a los nueve (9) clubes, en las tres modalidades de actividades subacuáticas que promueve la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá. La segunda población corresponde a los treinta y tres (33) directivos de los diferentes clubes afiliados a la liga, y la tercera corresponde a los cinco miembros del comité ejecutivo de la liga. Estas tres poblaciones corresponden al universo (100%).

### **5.3 Muestra**

Se tomaron tres muestras así :

**Muestra 01** – Deportistas ( 685 ) : sobre el universo de la población (100 %) se tomó una muestra del 137 (20 %) con un margen de confiabilidad del 95% y margen de error del 3,0 %. Se le aplicaron dos instrumentos.

**Muestra 02** - Directivos de Club (33) : se le aplicó el instrumento al 100 % de la población lo que permite un margen de confiabilidad del 100 % y sin margen de error.

**Muestra 03** – Directivos de la Liga (5) : se le aplicaron dos instrumentos al 100 % de la población lo que permite un margen de confiabilidad del 100 % y sin margen de error.

### **5.4 Instrumentos para la Recolección de Información**

Se aplicaron los siguientes instrumentos para la recolección de información, una ficha LIDAS, tres cuestionarios, que se diligenciaban de manera individual por un entrevistador y la herramienta diagnóstica de la norma ISO 9004:2009. Luego de la captura de datos, se procedió a su tabulación

y análisis, utilizando para ello el programa Excel 2010.

**5.4.1 ficha LIDAS:** formulario virtual en PHP, a través de la página web: [www.lidasbog.com](http://www.lidasbog.com), ( **ANEXO 1** )

Formulario de 42 preguntas, en las cuales se indagaba información básica, información académica, deportiva e información de los contribuyentes sobre formación académica y formación en Sistemas de Gestión de Calidad.

**5.4.2 Instrumento de Caracterización No. 02 - Para directivos de club Gestión Deportiva. ( ANEXO No. 2 )**

Formulario de 20 preguntas dirigido a los directivos de los clubes donde se indagaba sobre aspectos generales de la gestión deportiva.

**5.4.3 Instrumento de Caracterización No. 03 - Para directivos de club Gestión Administrativa. ( ANEXO No.3 )**

Formulario de 20 preguntas dirigido a los directivos de los clubes donde se indagaba sobre aspectos generales de la gestión administrativa.

**5.4.4 Instrumento de Caracterización No. 04 - Para directivos de Liga Gestión Administrativa. ( ANEXO No.4 )**

Formulario de 22 preguntas dirigido a los directivos de la Liga donde se indagaba sobre aspectos generales de la gestión administrativa.

**5.4.5. Instrumento de Caracterización No. 05 - Para directivos de Liga Herramienta Diagnóstica de la Norma ISO 9004:2009 gestión de la calidad para el éxito sostenido. ( ANEXO No. 5 )**

En el Anexo A de la Norma ISO 9004:2008 se encuentra una autoevaluación es una evaluación cuidadosamente considerada que resulta en una opinión o juicio respecto de la eficacia y eficiencia de la organización y de la madurez del sistema de gestión de la calidad.

La autoevaluación normalmente la lleva a cabo la propia dirección de la organización. El propósito de la autoevaluación es proporcionar directrices basadas en hechos para la organización, con respecto a dónde invertir los recursos para la mejora.

## **5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **5.5.1 Historia de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá**

#### *Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá*

En sus principios la Liga se hizo por una necesidad en el cambio de la normatividad gubernamental referente al funcionamiento del deporte en Colombia, aunque la participación de Bogotá en las actividades subacuáticas en Colombia data desde sus principios, *“la liga se crea en el año 1998 por la necesidad que plantea el deporte colombiano en generar un cambio, en el cual la Federación no será dirigido por parte de los Clubes”*<sup>1</sup>, sino que estos deberán agruparse en ligas por municipios y estas a su vez hacer parte de una federación.

---

<sup>1</sup> Tomado de entrevista hecha a los licenciados William Peña, Entrenador de la Liga de Actividades Subacuáticas de Cundinamarca, y Sergio Aristizabal Entrenador de la Selección Colombia de Natación Clásica.



Así mismo también cambio la forma de recibir los apoyos, ya que esta no se iba a recibir directamente de JUNDEPORTES o COLDEPORTES NACIONAL a los clubes, sino que esta se vería administrada por el INDER o en el caso de Bogotá IDRD y este sería distribuido a las ligas del ente territorial al que pertenecen, generando más escalones en la burocracia para poder dar mejor destino de los recursos nacionales y distritales. El primer Comité Ejecutivo de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, se reunió en 25 de Enero de 1998, en esta reunión se escogieron los cinco miembros principales así como los cinco miembros suplentes de esta, teniendo la siguiente distribución.

“Punto 2:

La distribución de cargos quedó en la siguiente forma:

Presidente Hernando Perea	CC 19'935.227 de Bogotá
Vicepresidente Dave Jiménez	CC 16'451.737 de Yumbo
Secretario Sergio Aristizabal	CC 79'144.118 de Usaquén
Tesorero Jorge Luque	CC 79'966.245 de Bogotá
Vocal Gilma Londoño	CC 51'595.917 de Bogotá ” <sup>2</sup>

Desde este comité ejecutivo la Liga ha tenido 14 diferentes presidentes en estos 16 años de existencia, con varios cambios entre sus comités ejecutivos.

Este primer análisis nos hace pensar en el por qué, si un comité ejecutivo es elegido para cuatro años, ha habido tantos cambios en los comités ejecutivos, bueno en palabras de ellos “las personas que pasan por las ligas no tienen la preparación para estar en un comité ejecutivo”<sup>3</sup>, “el trabajo ad honorem dificulta el atender 100% una liga como esta se lo merece”<sup>4</sup>, “la falta de liderazgo en Colombia es notable, las personas no se comprometen con las organizaciones, de la

---

<sup>2</sup> Tomado de la primera acta de comité ejecutivo de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá

<sup>3</sup> Tomado de entrevista hecha al licenciado William Peña, Entrenador de la Liga de Actividades Subacuáticas de Cundinamarca.

<sup>4</sup> Tomado de entrevista hecha al licenciado Sergio Aristizabal Entrenador de la Selección Colombia de Natación Clásica.

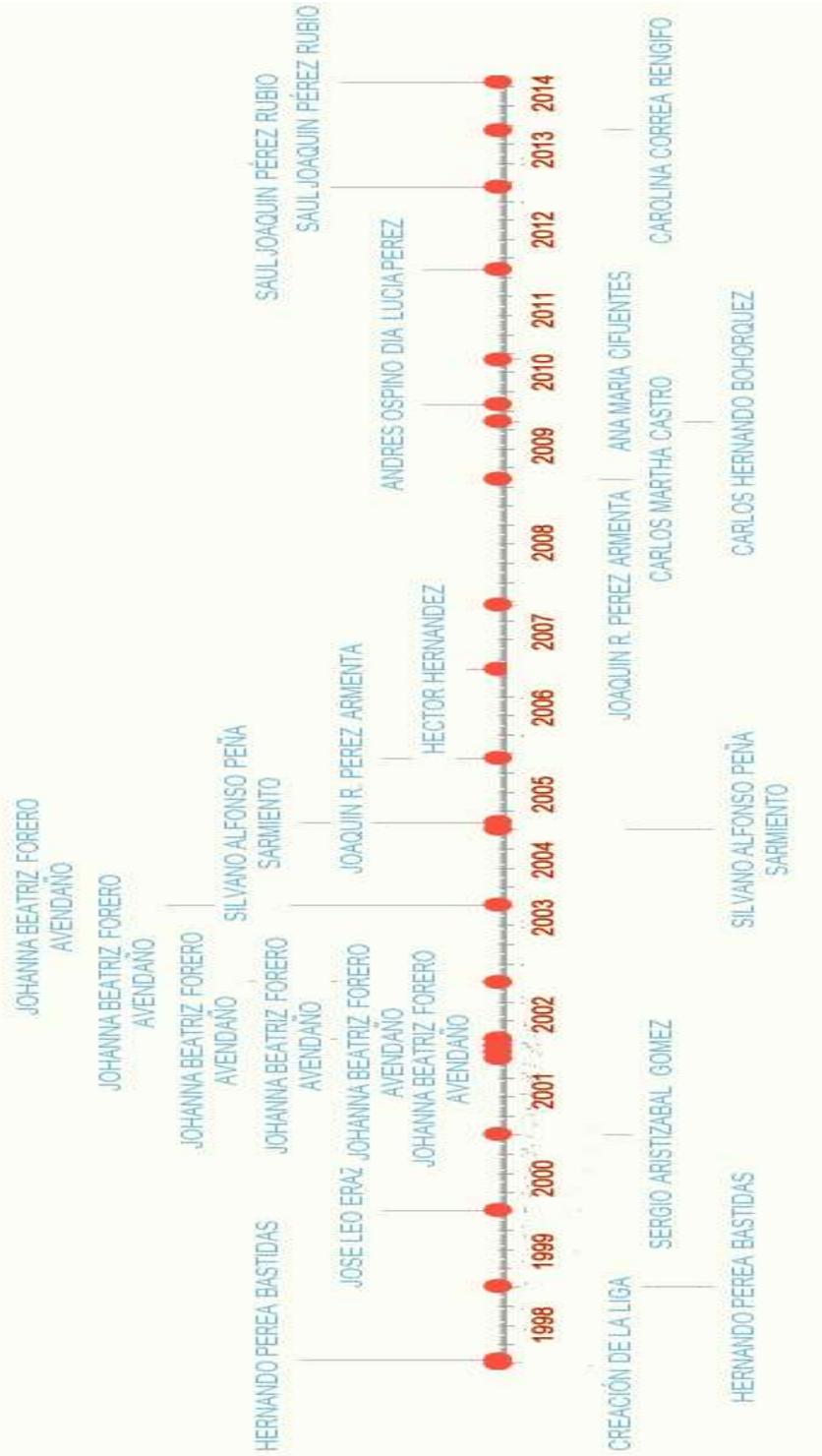
misma forma no hay una memoria ni las personas capacitadas para realizar esta clase de trabajo”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Tomado de entrevista hecha al licenciado Joaquín Pérez A, Presidente de la Federación colombiana de Actividades Subacuáticas de Bogotá.

Presidentes Liga de Actividades Subacuáticas

## ESCALA DE TIEMPO



Este primer análisis nos hace pensar en el por qué, si un comité ejecutivo es elegido para cuatro años, ha habido tantos cambios en los comités ejecutivos, bueno en palabras de ellos “las personas que pasan por las ligas no tienen la preparación para estar en un comité ejecutivo”<sup>6</sup>, “el trabajo ad honorem dificulta el atender 100% una liga como esta se lo merece”<sup>7</sup>, “la falta de liderazgo en Colombia es notable, las personas no se comprometen con las organizaciones, de la misma forma no hay una memoria ni las personas capacitadas para realizar esta clase de trabajo”<sup>8</sup>

En la historia de la liga vemos, más de 40 cambios en el comité ejecutivo y una muestra de esto, son los cambios en presidentes que se han tenido.

En una revisión hecha en las actas de asamblea y de comité ejecutivo, así como en charla con entrenadores que hicieron parte de los primeros comités ejecutivos, se evidencia que se tiene un comité ejecutivo por un tiempo de seis (6) meses antes que se realice el primer cambio, en el cual salen en una renuncia colectiva el Tesorero, Secretario y Vocal de la Liga, entrando tres nuevos integrantes al comité ejecutivo, miembro que junto a los dos anteriormente elegidos rotaran en menos de siete (7) meses, pasando el señor José Leo Erazo “antiguo secretario” a presidente, y el vicepresidente a secretario entrando una nueva integrante del comité ejecutivo; Comité ejecutivo que vuelve a cambiar al año siguiente (2001), quedando solo uno de los integrantes del anterior comité ejecutivo el Señor Sergio Aristizabal, quien hace posesión del puesto de presidente, pero este lo hace solo por un año, ya que al siguiente año llega al presidente que más durara sin interrupciones en el puesto, la Srta. Johanna Beatriz Forero quien será presidente durante 4 años, periodo para el que ha sido convocada, pero con varios cambios en el órgano de administración de estos cuatro años, en total siete (7) cambios al interior del órgano de administración, contando con tres (3) renunciaciones y cuatro (4) cambios de puestos.

Después de este órgano de administración liderado por la Srta. Johanna Forero, en reunión de asamblea, se cambian tres miembros del comité ejecutivo volviendo a reelegir dos personas, en este nuevo comité tenemos una duración de nueve (9) meses, antes de que cambie, a los nueve meses entra el señor Joaquín Pérez como tesorero, quien en diciembre de este mismo año queda como presidente por los siguientes dos años, antes de que cambien los puestos al interior del comité ejecutivo, y tome el puesto de presidente el señor Héctor Hernández, quien será presidente por siete (7) meses, y se retirara volviendo a quedar como presidente de nuevo el señor Joaquín Pérez, quien durara dos años más como presidente antes de retirarse de la Liga definitivamente para poder asumir su postulación al órgano de administración de la federación del mismo deporte, al tener esta contingencia el Lic. Carlos Martha entra al comité ejecutivo de la Liga como presidente de esta, quien durara nueve (9) meses en este puesto, hasta una nueva asamblea extraordinaria con carácter de ordinaria en la que se eligiera en totalidad un nuevo comité ejecutivo, quien será presidido por el Lic. Carlos Hernando Bohórquez, primer presidente en solicitar el apoyo de un asistente técnico el Lic. Andrés Ospina, quien se convertirá al poco tiempo en el presidente de la Liga, y lo hará por una duración de cinco (5) meses, después de esto entrara la Sra. Lucía Pérez quien será la presidenta de la Liga por los siguientes seis (6) meses, antes de rotar puestos con un nuevo miembro del Órgano de Administración, la Srta. Ana María Cifuentes quien estará en este puesto por (1) un año y (1) un mes hasta que se le es revocada del cargo junto al comité ejecutivo, y después de esto entraran los cinco nuevos miembros, liderados

---

<sup>6</sup> Tomado de entrevista hecha al licenciado William Peña, Entrenador de la Liga de Actividades Subacuáticas de Cundinamarca.

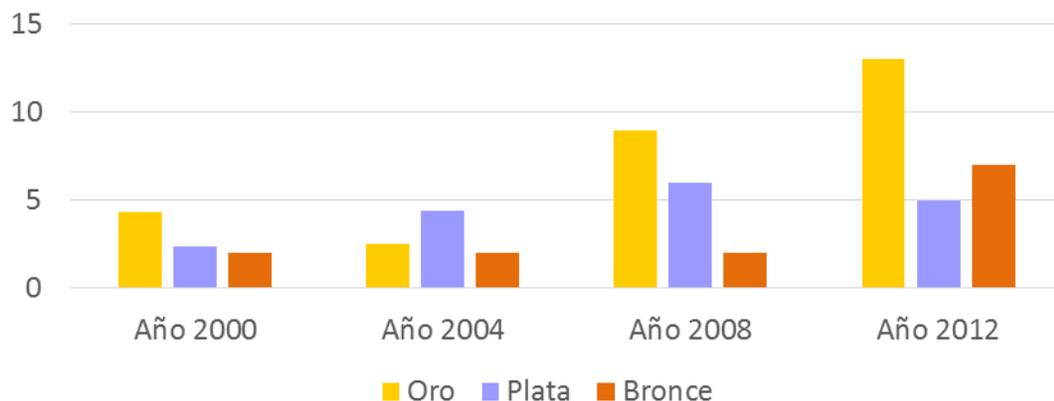
<sup>7</sup> Tomado de entrevista hecha al licenciado Sergio Aristizabal Entrenador de la Selección Colombia de Natación Clásica.

<sup>8</sup> Tomado de entrevista hecha al licenciado Joaquín Pérez A, Presidente de la Federación colombiana de Actividades Subacuáticas de Bogotá.

por el Sr. Saúl Pérez, quien estará en este puesto hasta marzo del año 2014 donde se eligiera nuevamente comité ejecutivo, en el que estarán tres de los miembros ya elegidos en el anterior comité ejecutivos y liderados por la Sra. Carolina Correa, quien dejara su cargo en Octubre de este mismo año, rotando de puestos con el antiguo presidente de la liga el Sr. Saúl Pérez.

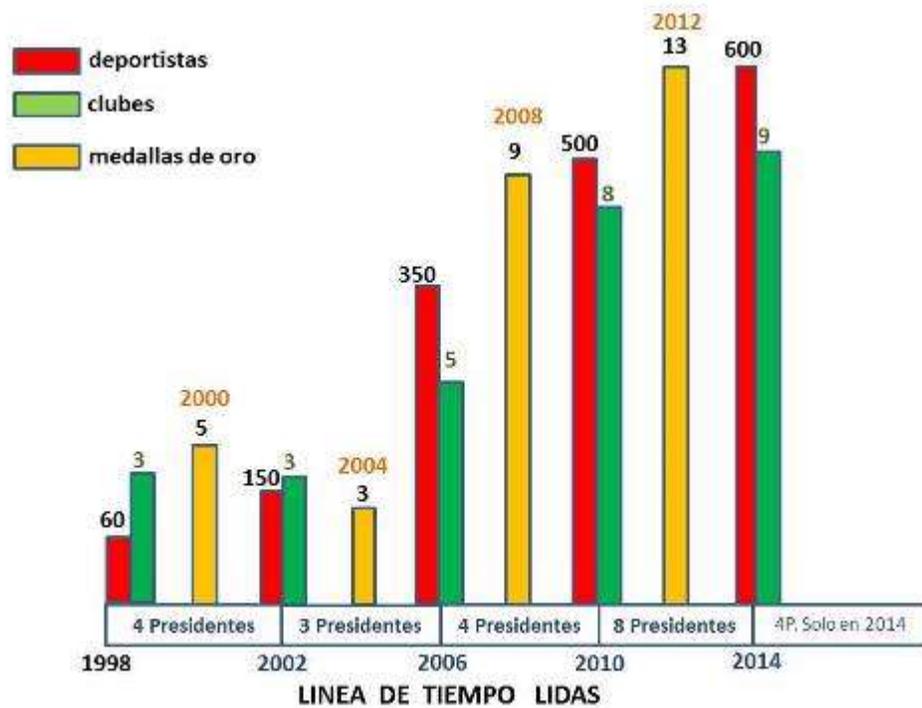
Cuando revisamos históricamente el camino de la Liga de Actividades Subacuáticas en su evento mas importante, los Juegos Deportivos Nacionales también podemos ver por que es tan importante para Bogotá, y en general para Colombia la Natación con aletas

## Medallas en Juegos Nacionales



Con una creciente medalleria, es uno de los deportes que mas preseas aporta al medallero general de unos juegos nacionales, es asi como podemos aportar y recordar la mayor ganadora de los Juegos Deportivos Nacionales del Año 2008 la deportista Paola Bohada Aza, con una intervención formidable y de la cual la participación otorgo 8 medallas.

La siguiente gráfica ilustra en la Línea de Tiempo durante la existencia de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, el número de presidentes por periodo estatutario de vigencia del Comité Ejecutivo, el número de deportistas inscritos a la Liga durante ese período, el número de clubes con reconocimiento deportivo vigente y el número de medallas de oro conseguidas en cada uno de los Juegos Nacionales durante la vigencia de la Liga.



### 5.5.2 Caracterización de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá

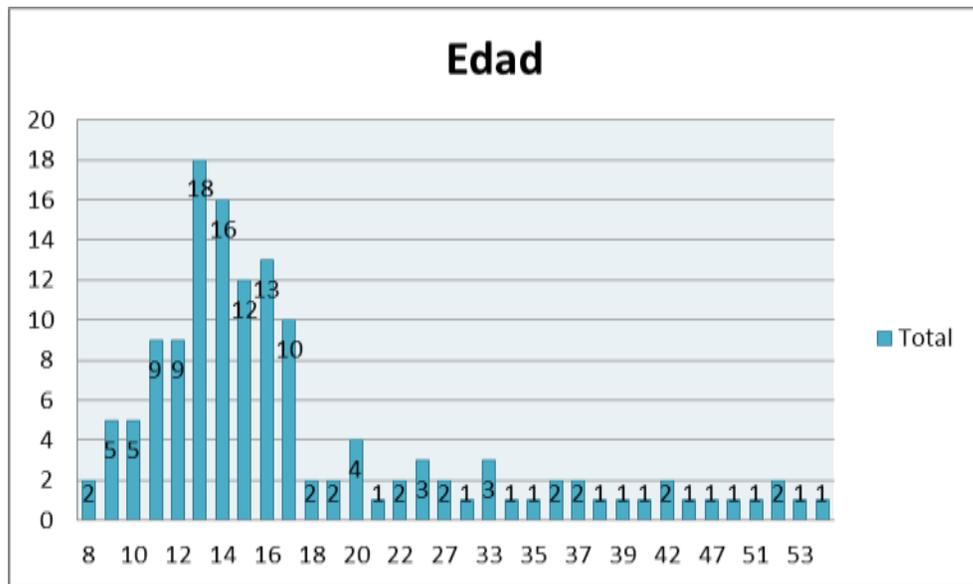
A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los datos capturados mediante la aplicación de tres cuestionarios y una ficha deportiva LIDAS.

La información obtenida es fundamental para tener una percepción clara de las características sociodemográficas de los deportistas, su georreferenciación, las prácticas deportivas que realizan, así como de las prácticas administrativas de los clubes y la liga.

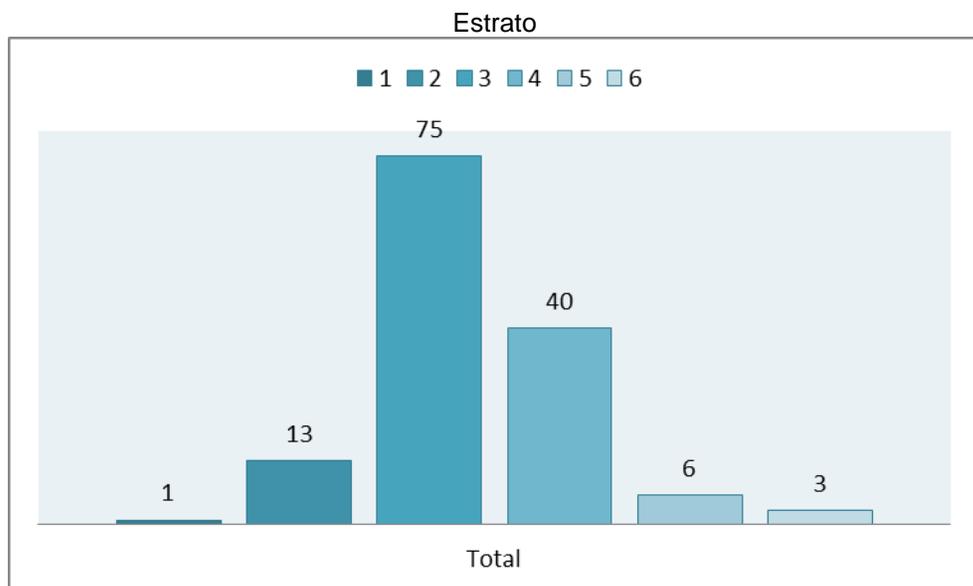
Solo se puede gestionar lo que se conoce, y mas cuando se trata de personas y de procesos, cuyas necesidades e intereses son tan particulares como sus condiciones de vida.

#### Información Clubes

Edad

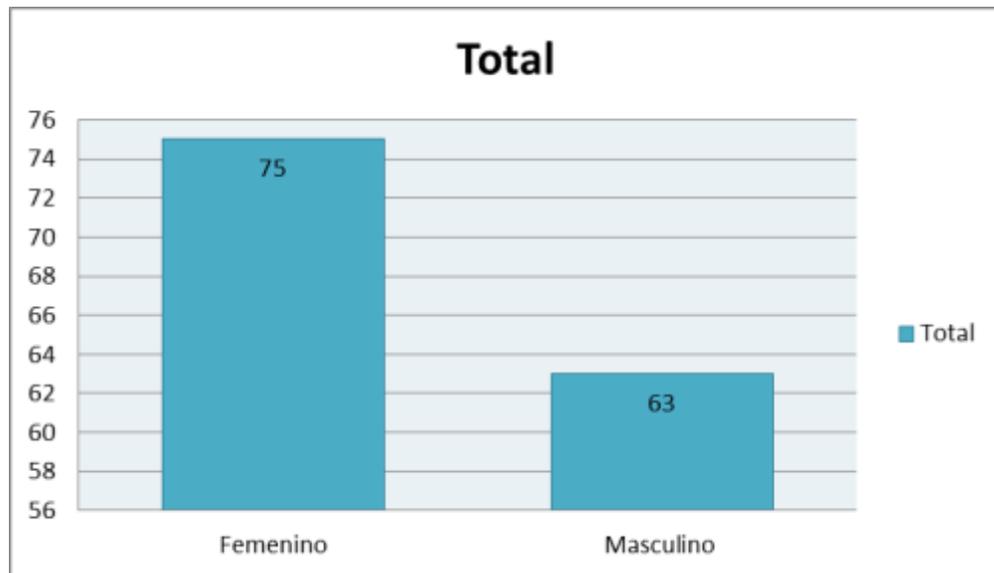


Con personas entre los 8 años y los 56 años.

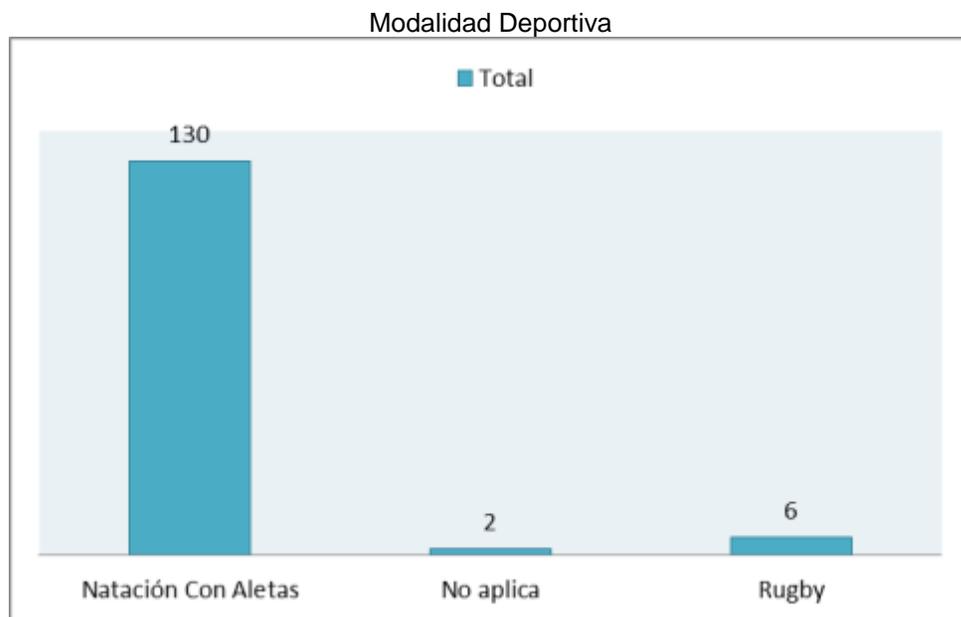


Con personas de todos los estratos, teniendo mayor preponderancia en el estrato tres y cuatro.

Genero

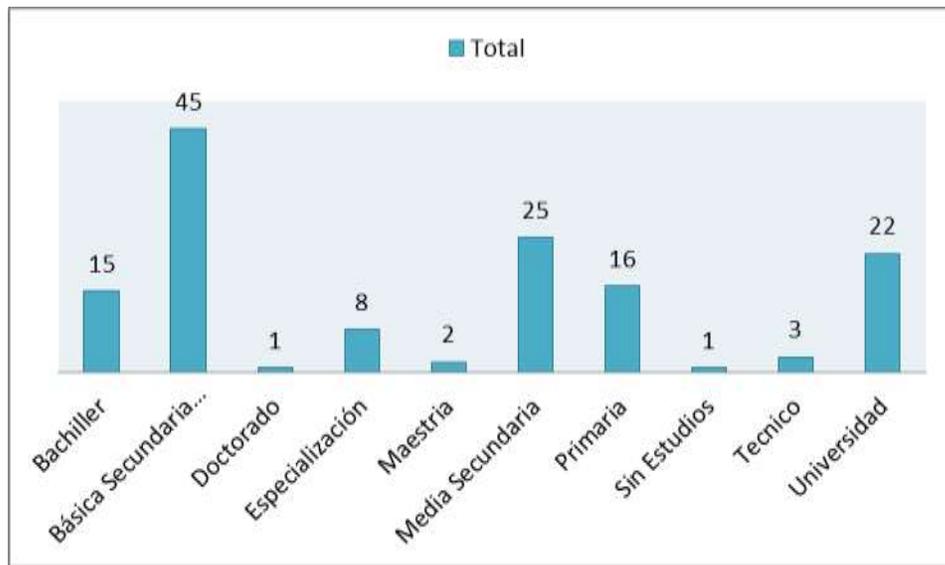


Entre los encuestados contamos con 75 mujeres y 63 hombres.



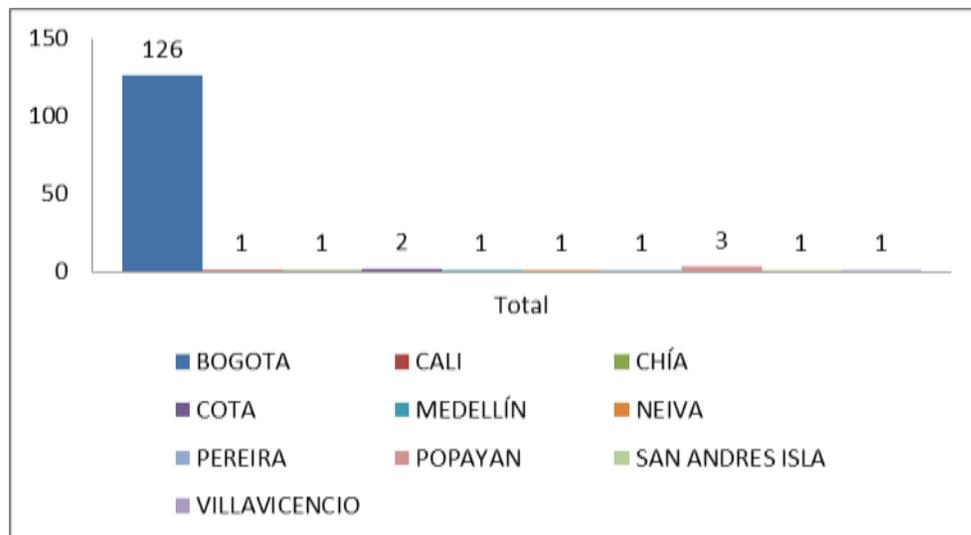
Entre las personas encuestadas encontramos que la gran mayoría de la liga se encuentra conformada por la modalidad de natación con aletas.

Nivel de estudios



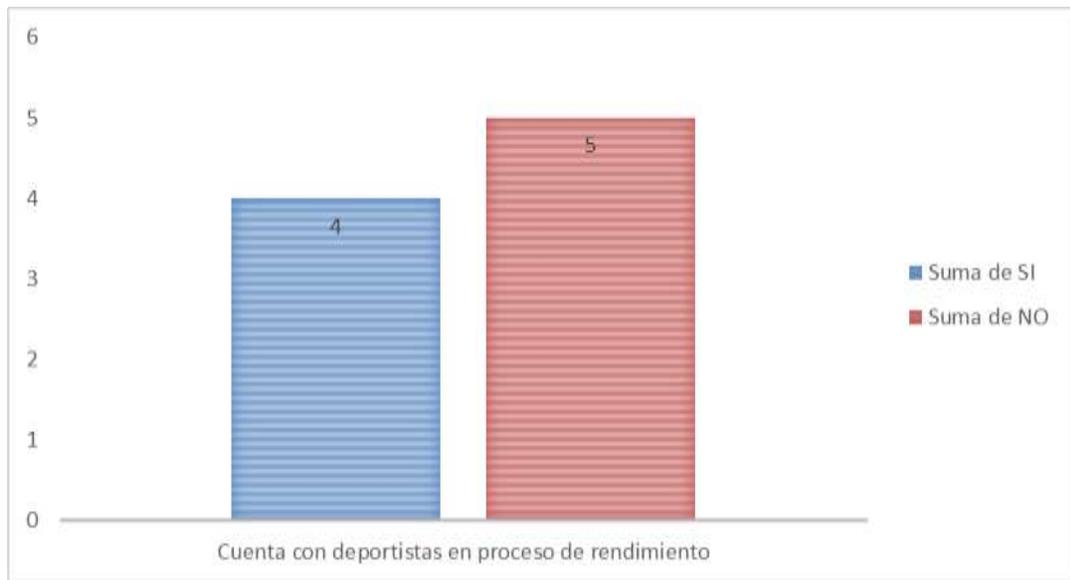
Entre las personas encuestadas podemos notar que la gran mayoría tienen una formación formal.

#### Ciudad De Nacimiento



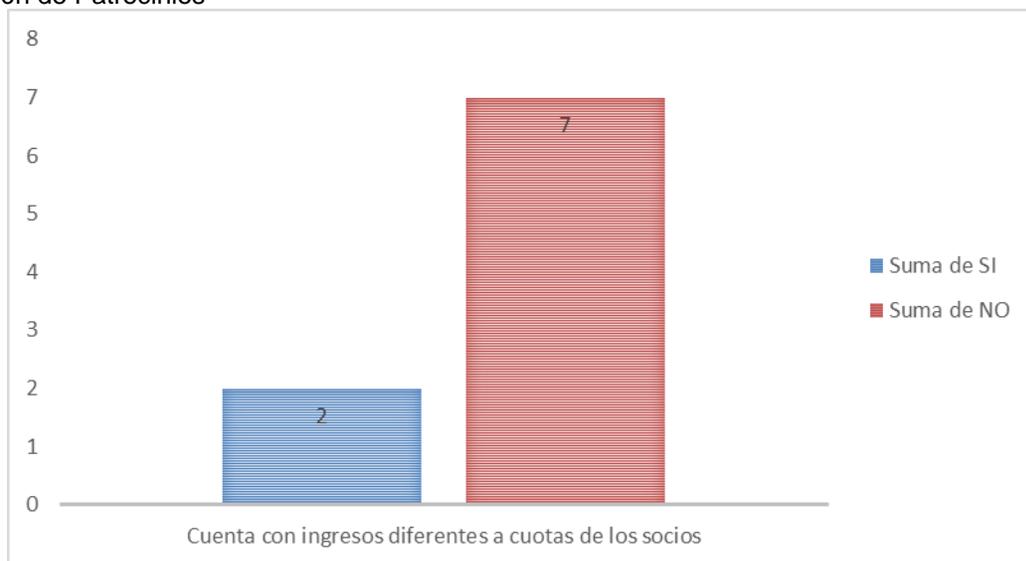
En el grafico podemos señalar que la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá tiene en su mayoría oriundos de Bogotá

#### Deportistas en Alto Rendimiento



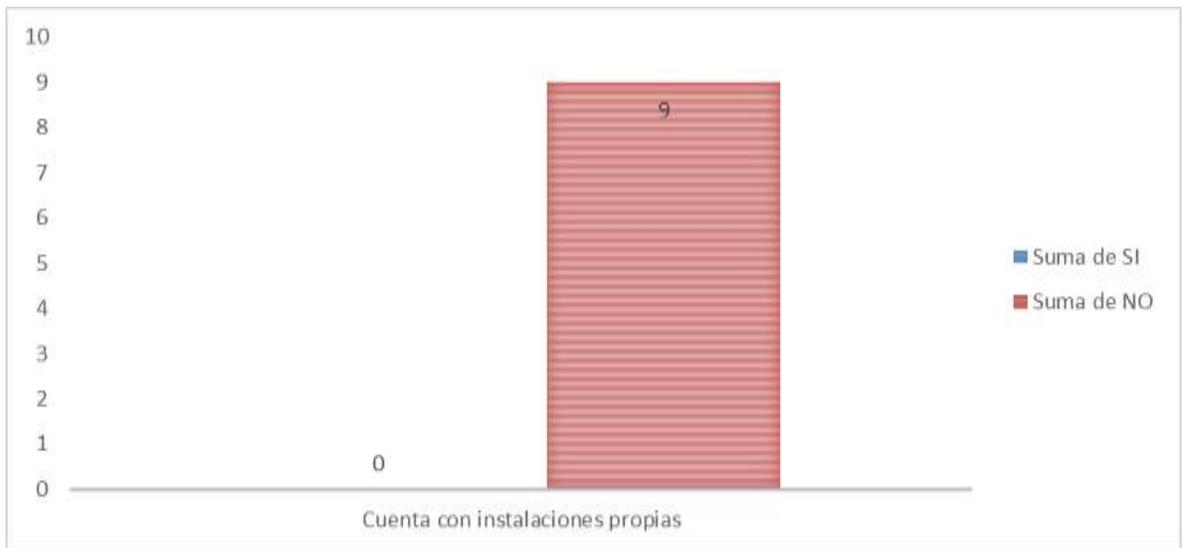
Entre los clubes encuestados vemos que en cuatro clubes hay deportistas de rendimiento, menos de la mitad.

#### Gestión de Patrocinios



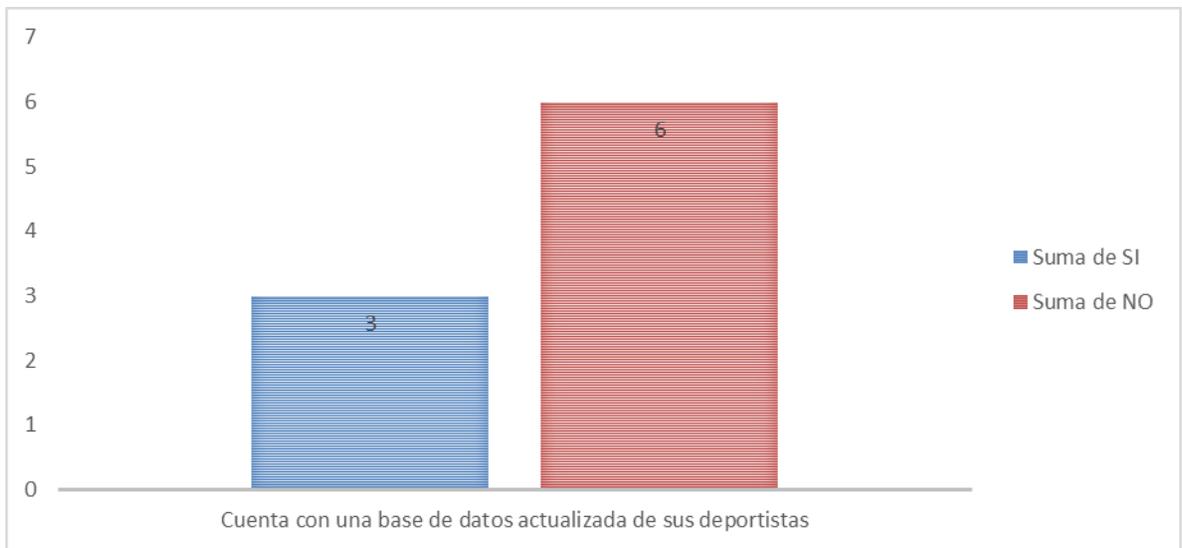
Entre los clubes encuestados se puede notar que solo dos de estos hacen gestión de patrocinios.

#### Instalaciones Propias



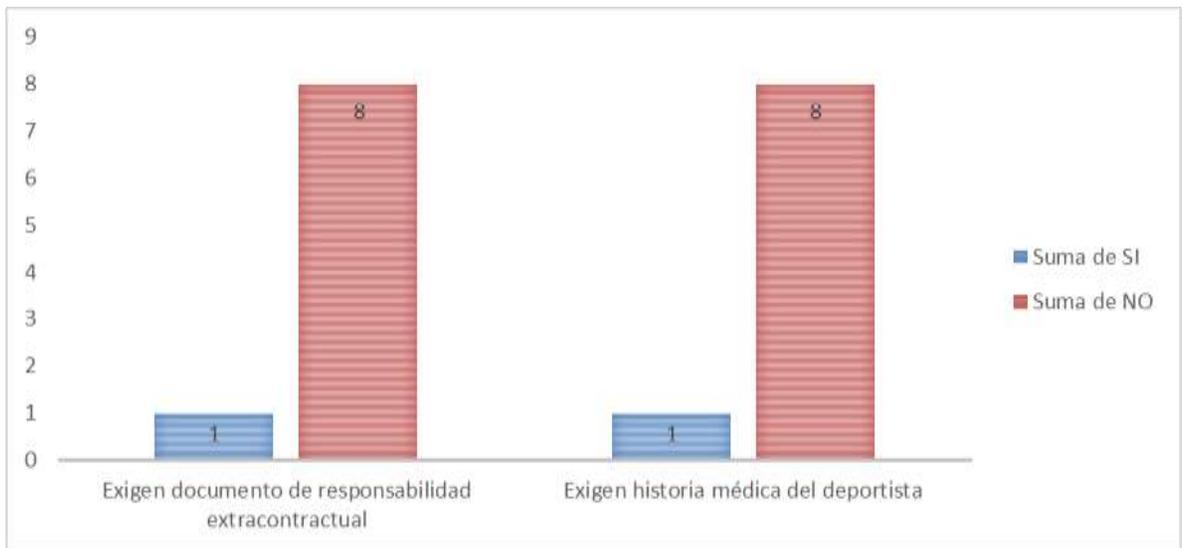
Ningún Club cuenta con un espacio propio.

#### Base de Datos



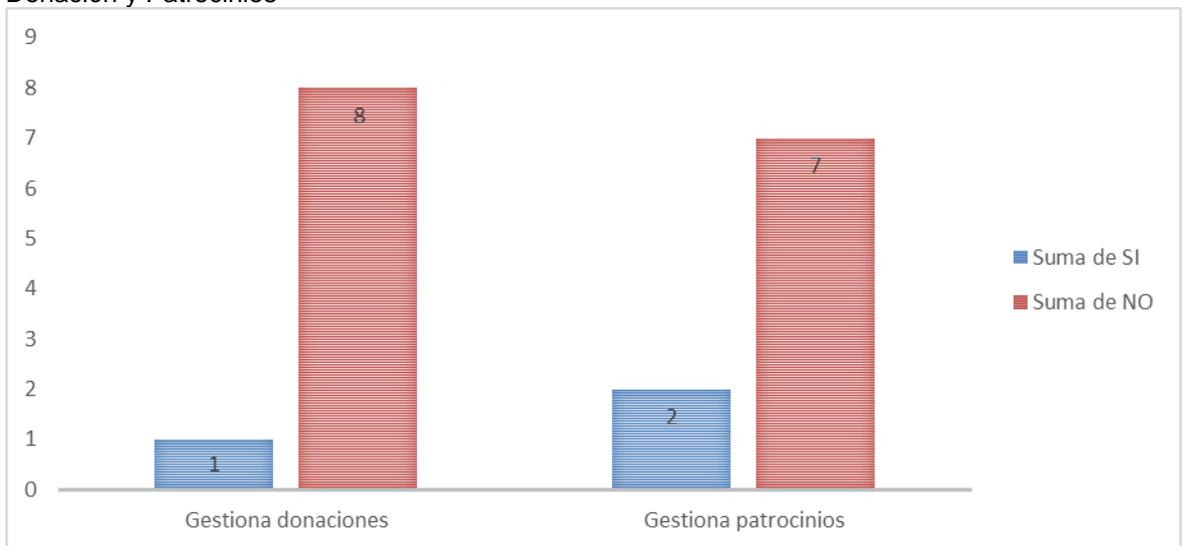
Solo tres clubes cuentan con sus bases de datos actualizadas.

#### Información Básica PQR



Un club hace un seguimiento sobre el nivel de salud del deportista.

#### Donación y Patrocinios



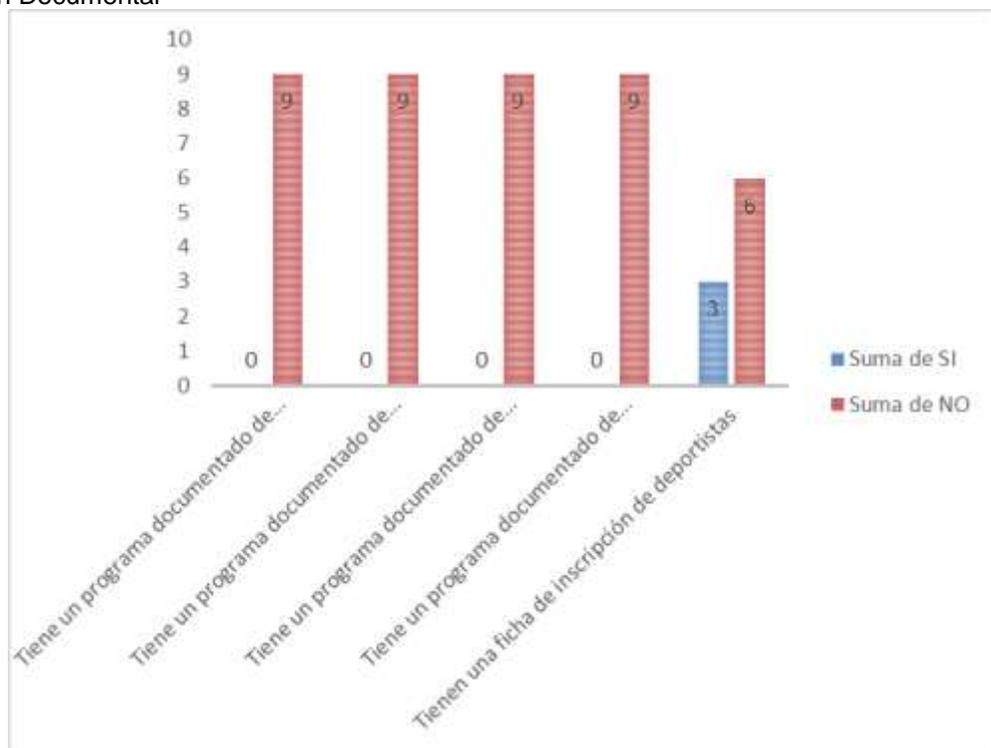
En los clubes de la liga se hace muy poca gestión de Donaciones y Patrocinios

#### Afiliaciones EPS



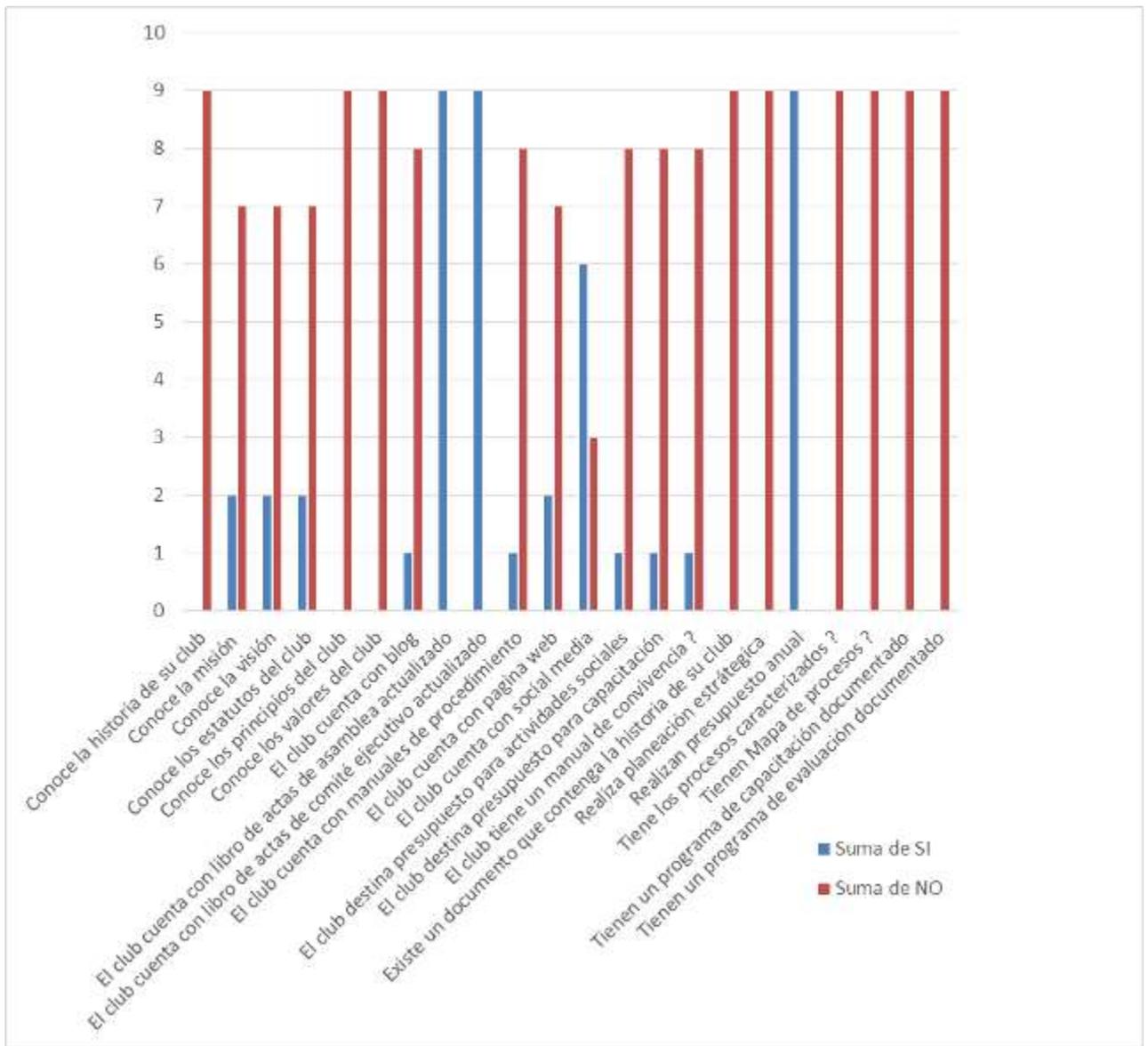
Solicita inscripción a la EPS para la práctica del deporte.

### Gestión Documental



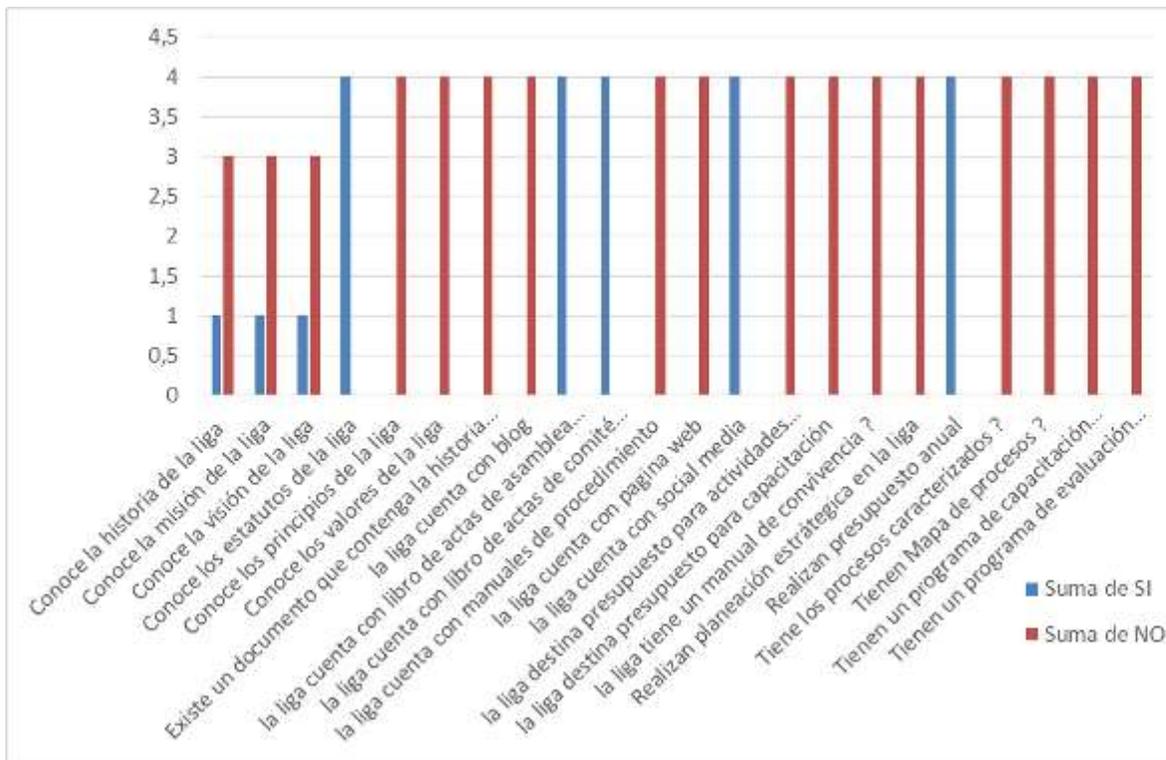
Se puede observar que la gestión documental en los clubes es mínima.

Información del Club: Principios y Objeto Misional y Vision.

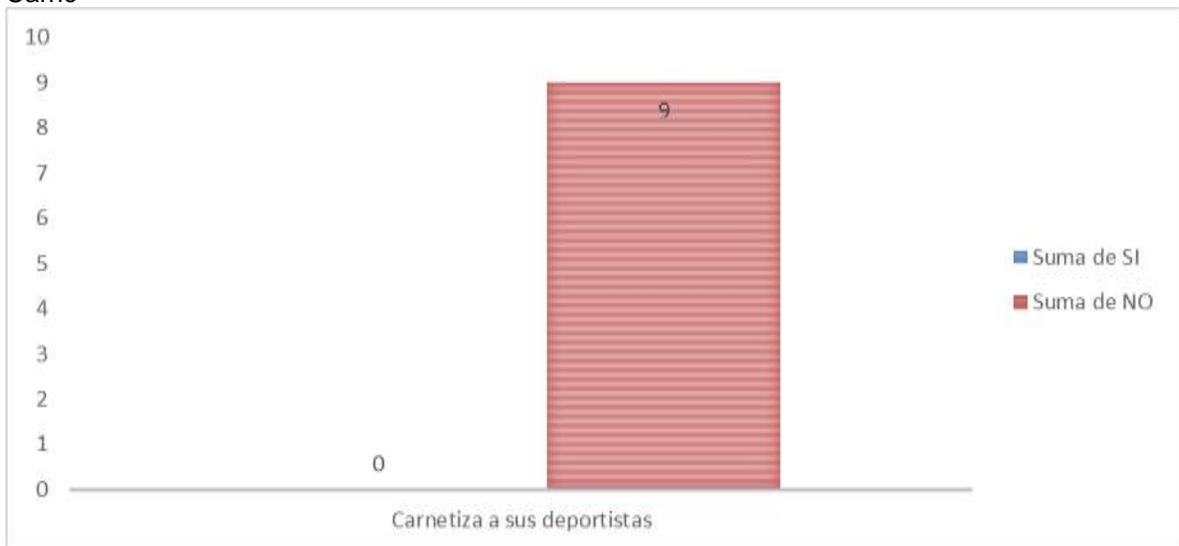


Del gráfico muestra que los clubes están muy interesados por cumplir las situaciones estipuladas por ley.

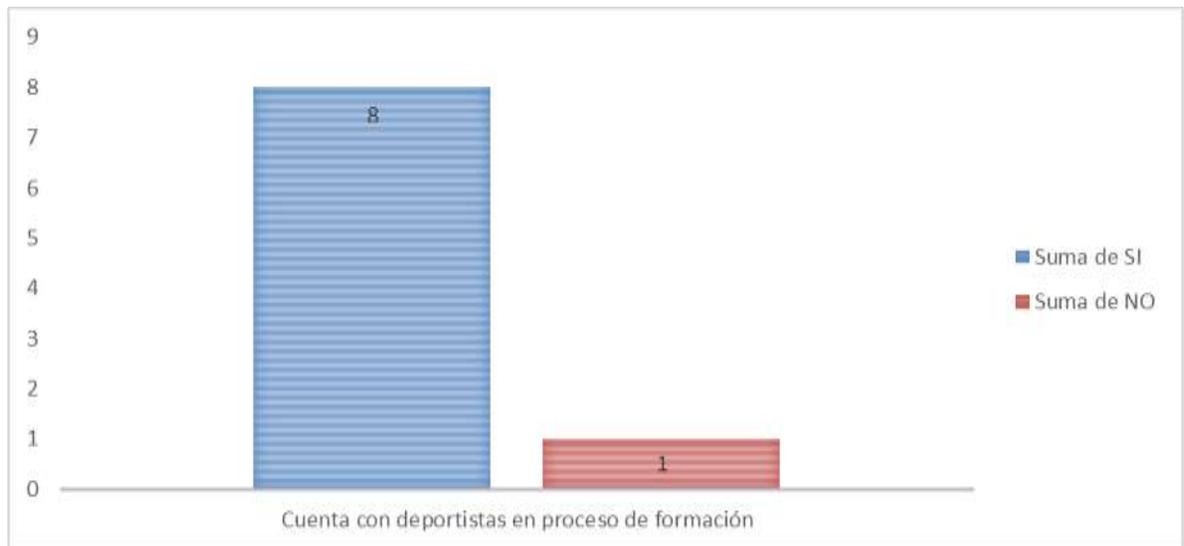
Información Consultada a Comité Ejecutivo.



### Carné

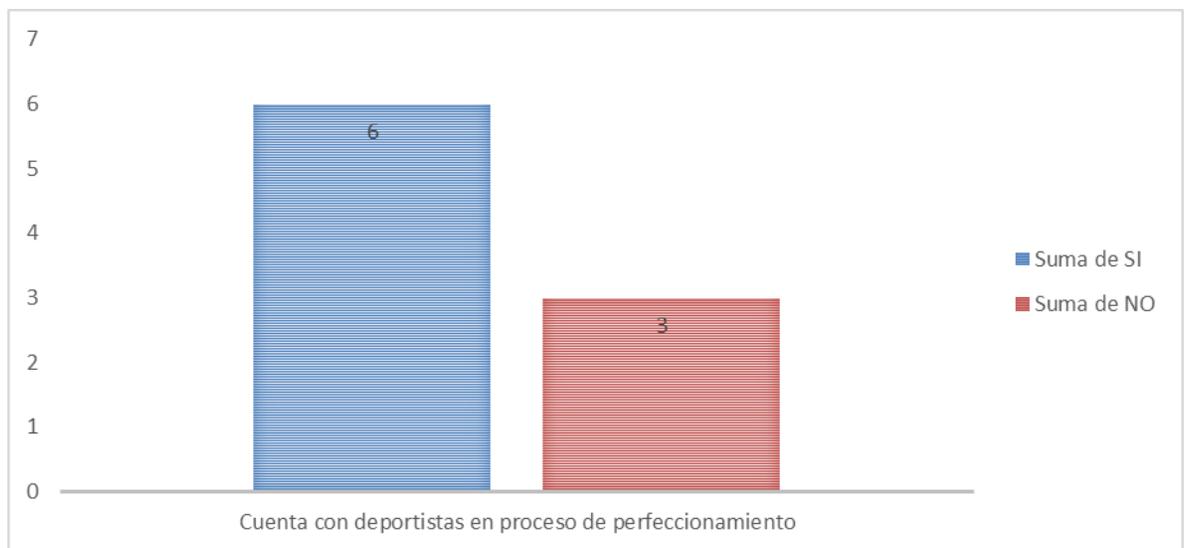


En el gráfico podemos ver que los clubes no están carnetizando a sus deportistas.  
 Deportistas en Proceso de Formación



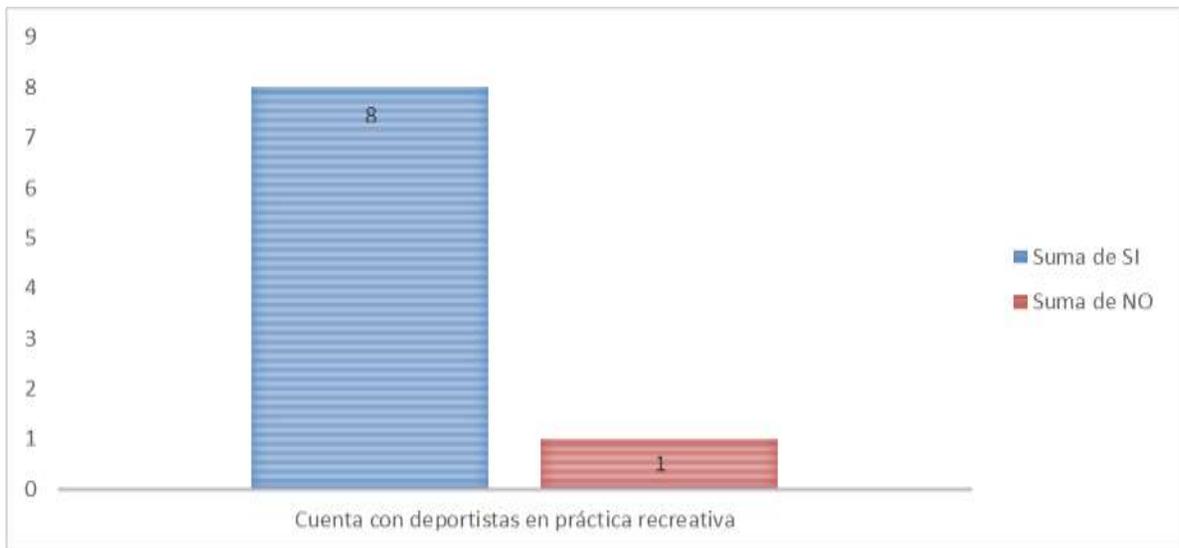
Entre los clubes encuestados vemos que la mayoría de los clubes hacen un proceso de formación.

#### Deportistas en Proceso de Perfeccionamiento



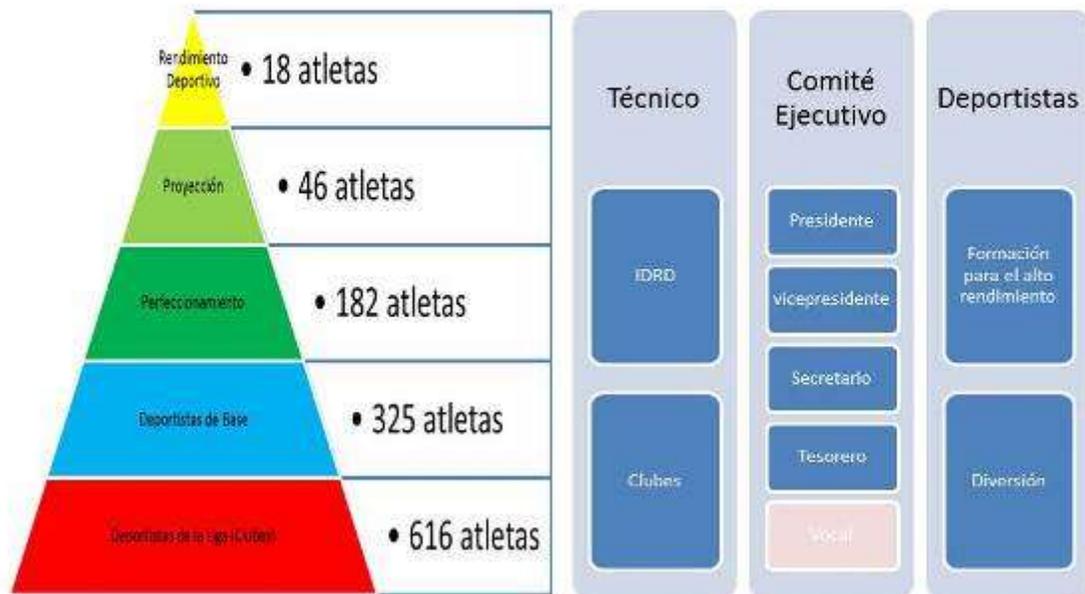
Entre los clubes encuestados vemos que la mayoría de los clubes tienen un proceso de perfeccionamiento.

#### Tipo de Practica

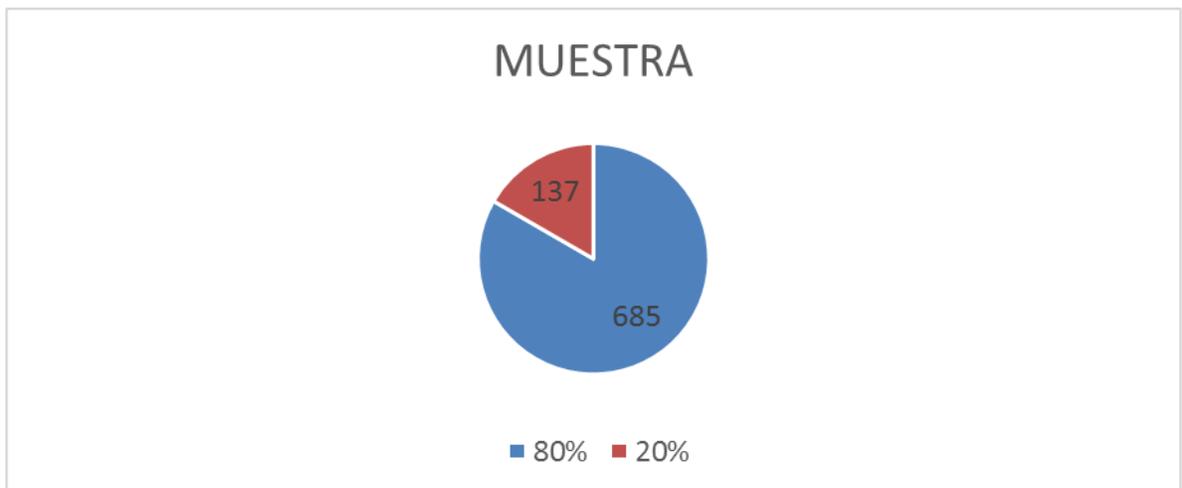
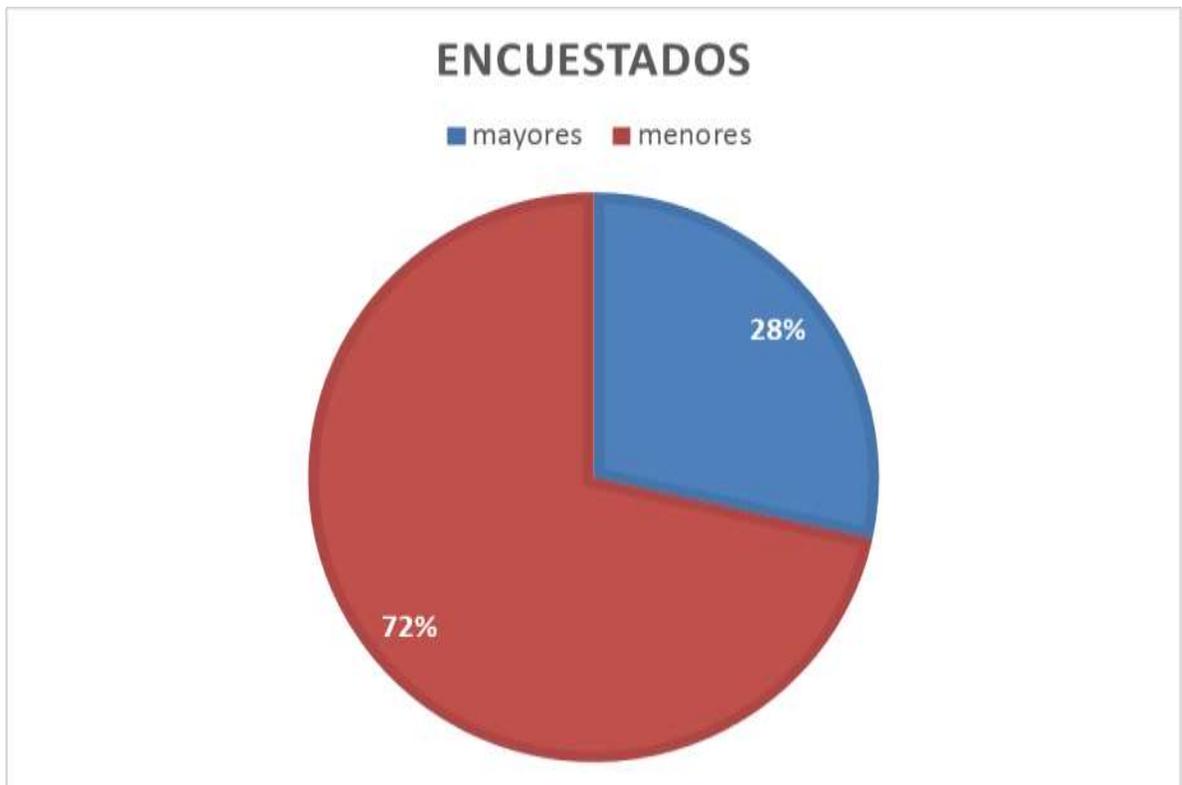


Entre los clubes encuestados vemos que la mayoría hacen prácticas recreativas.

## Naturaleza – Manejo del Recurso Humano







Georeferenciación de Encuestados

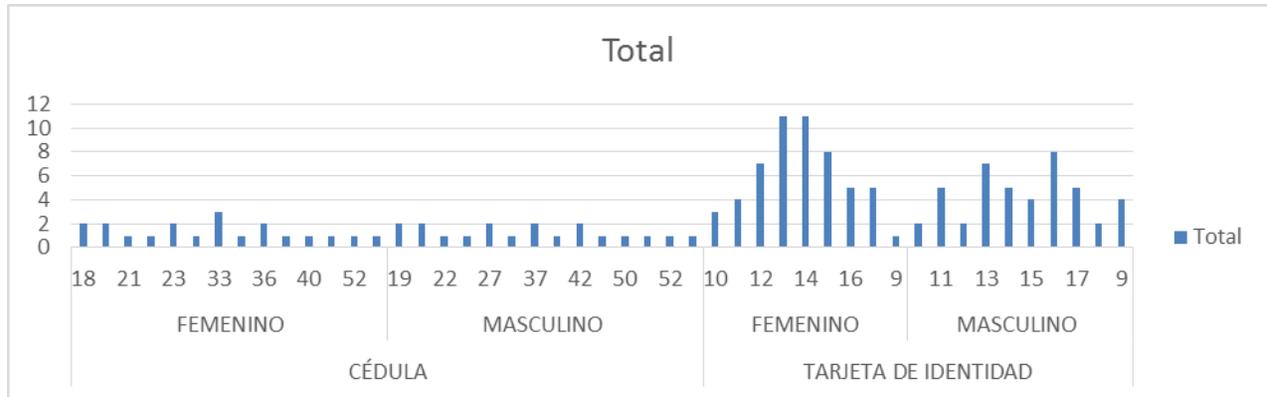
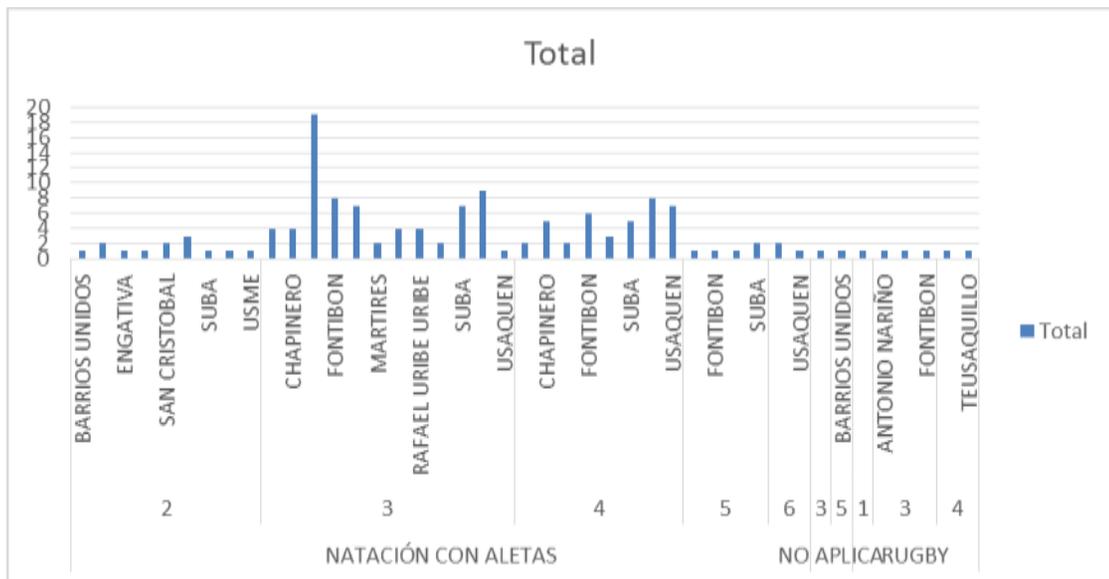
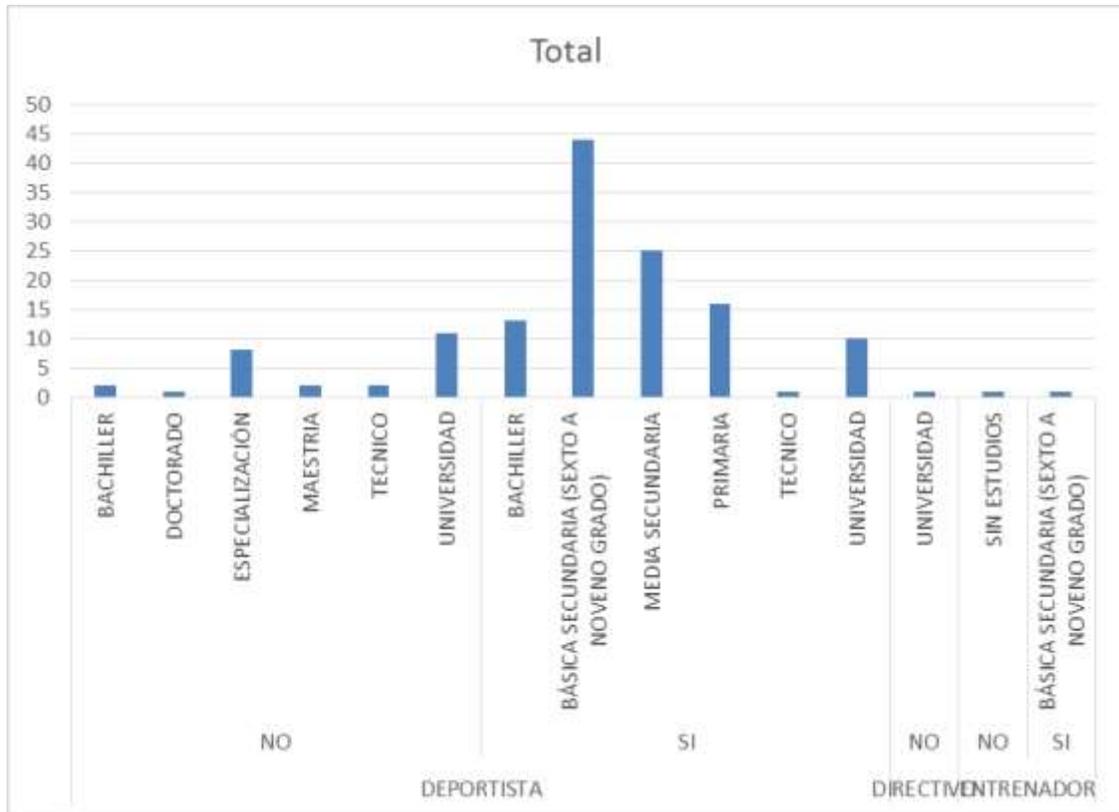


Grafico por modalidad estrato y localidad  
Ejes de edad, genero y divididos entre menores y mayores.



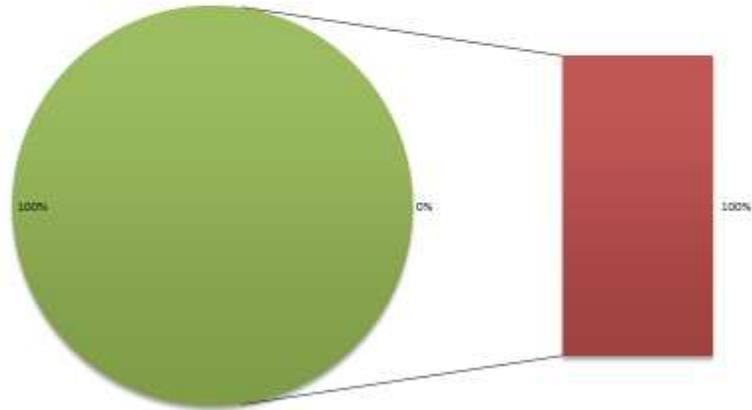
Nivel de Estudios, estudia en estos momentos, forma en la que actúa en la Liga.



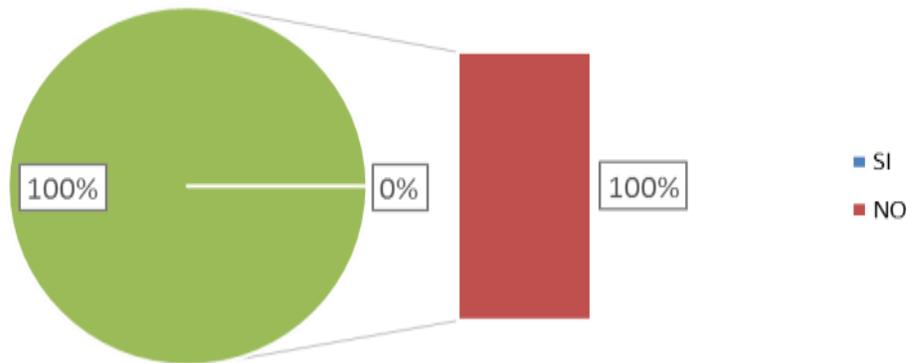
# Historia

## Conoce la Historia de Su Club

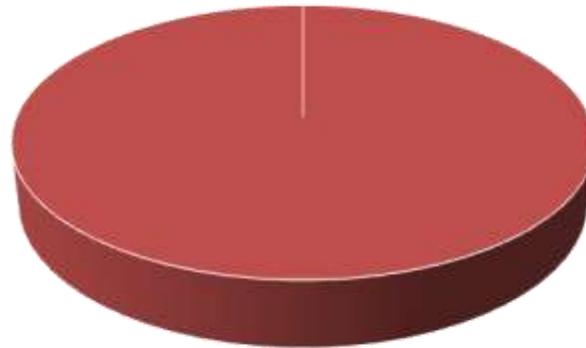
SI NO



## HISTORIA DOCUMENTADA



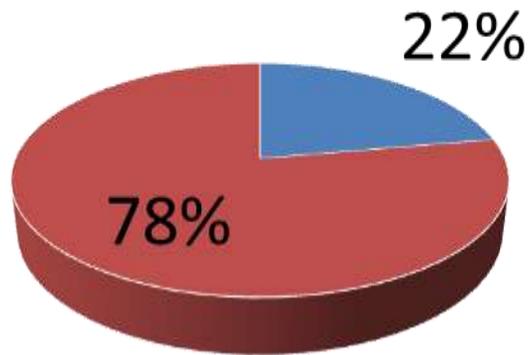
## PLANEACIÓN ESTRATEGICA



■ SI ■ NO

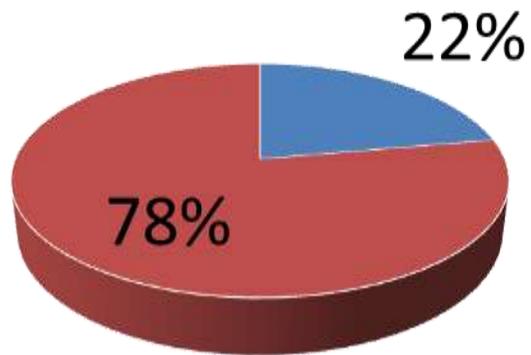
## MISIÓN

■ SI ■ NO



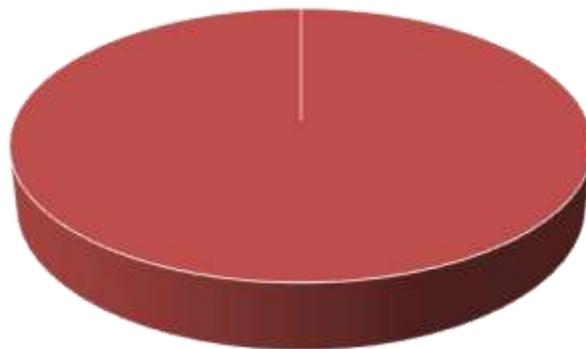
### VISIÓN

■ SI ■ NO



### VALORES DEL CLUB

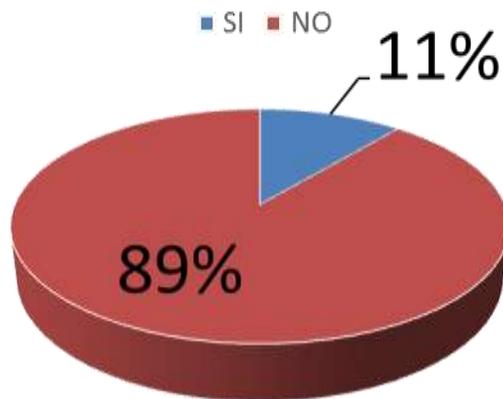
■ SI ■ NO



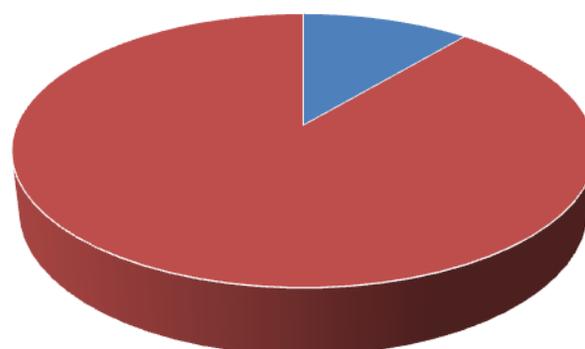
## PRINCIPIOS DEL CLUB



## MANUAL DE CONVIVENCIA

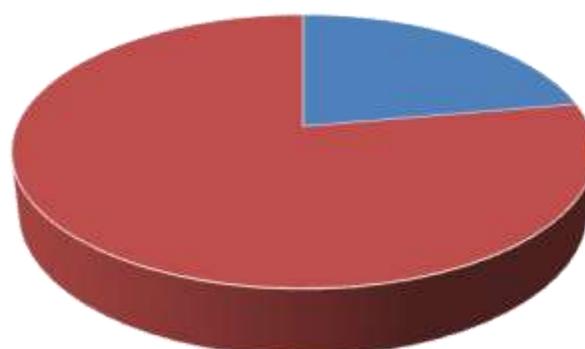


## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



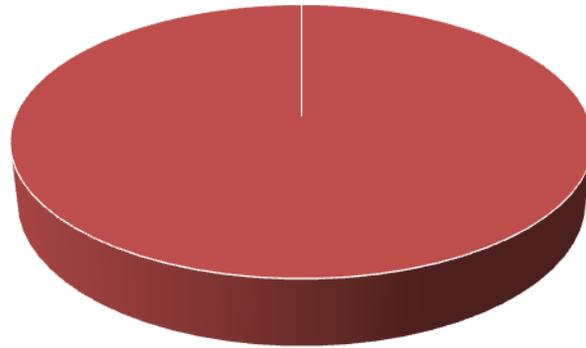
■ SI ■ NO

## ESTATUTOS DEL CLUB



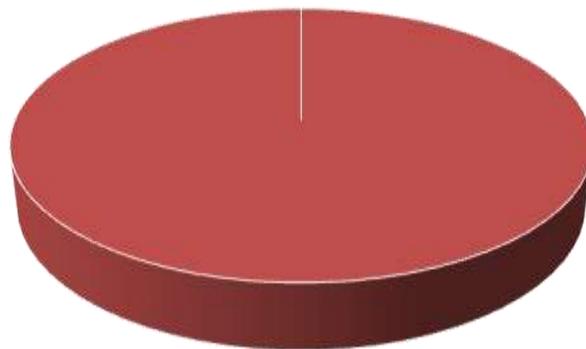
■ SI ■ NO

## CUENTA CON MAPA DE PROCESO



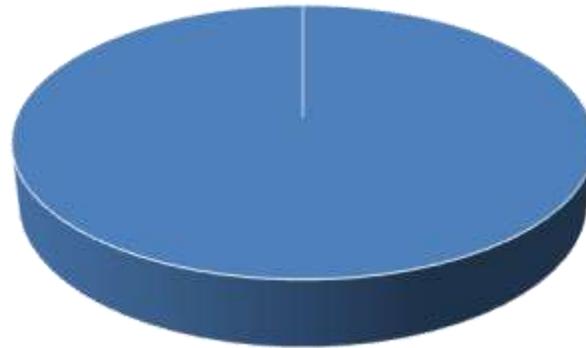
■ SI ■ NO

## TIENE CARACTERIZADOS LOS PROCESOS



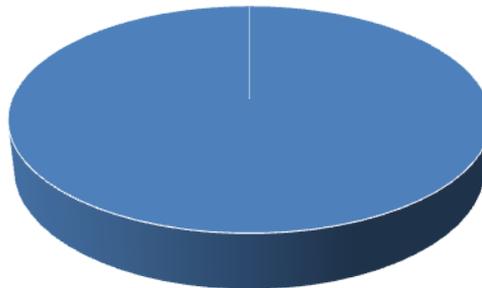
■ SI ■ NO

## LIBRO DE ACTAS DE ASAMBLEA ACTUALIZADO



■ SI ■ NO

## LIBRO DE ACTAS DE COMITÉ EJECUTIVO ACTUALIZADO

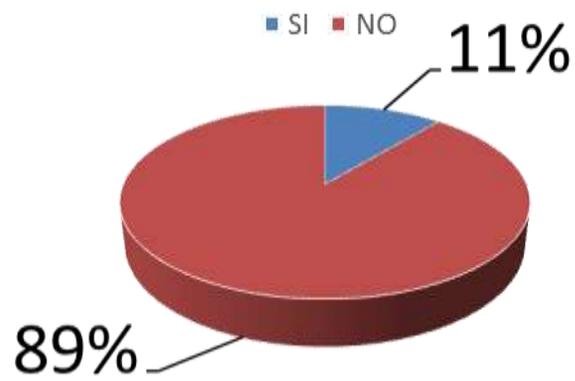


■ SI ■ NO

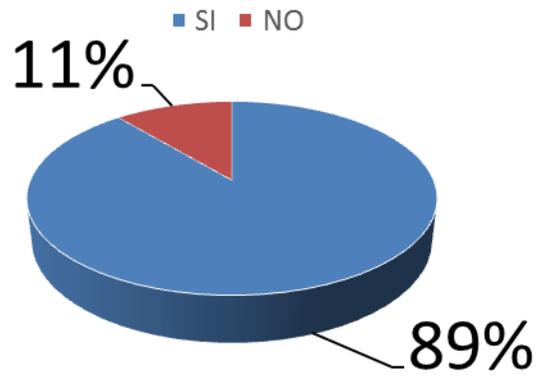
## REALIZAN PRESUPUESTO ANUAL



## EL CLUB DESTINA PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN



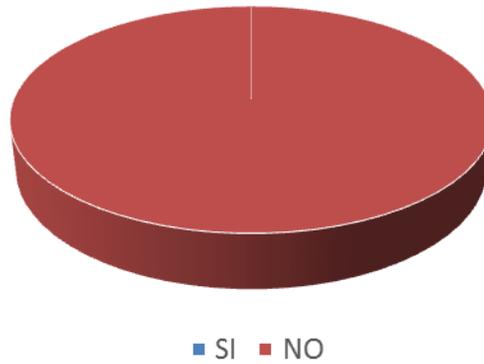
## EL CLUB DESTINA PRESUPUESTO PARA ACTIVIDADES SOCIALES



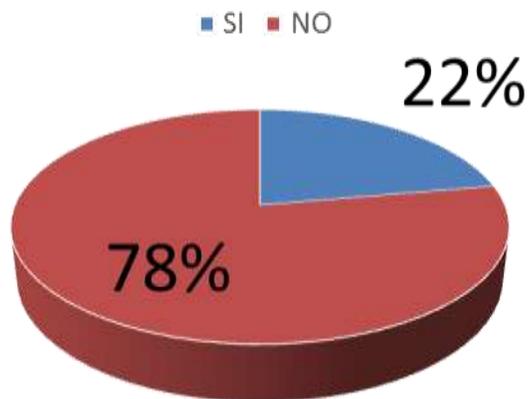
## TIENE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCUMENTADO



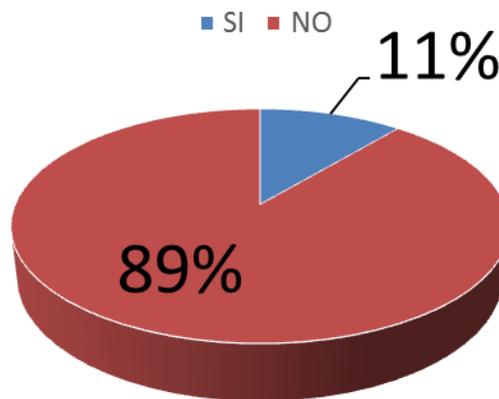
## TIENE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DOCUMENTADO



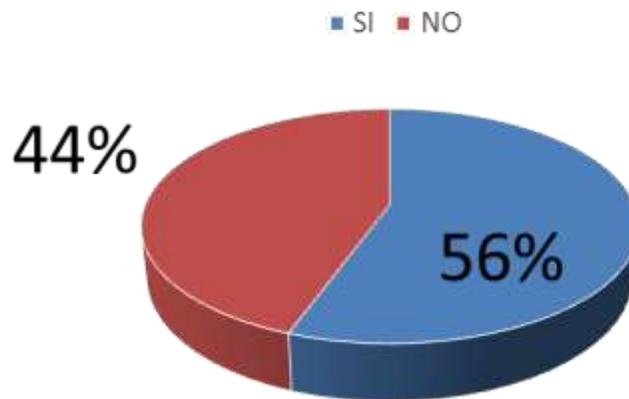
## EL CLUB CUENTA CON PÁGINA WEB



## EL CLUB CUENTA CON BLOG



## EL CLUB CUENTA CON SOCIAL MEDIA



### ***Análisis financiero***

Con base en los balances y estados de resultados de los períodos contables correspondientes a los años 2013, 2012 y 2011 podemos realizar el análisis vertical y horizontal para establecer cual ha sido el desempeño financiero de la Liga.

<b>BALANCE AL 31 DICIEMBRE DE :</b>				
	<b>2.013</b>	<b>2.012</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	\$ 5.583.441	\$ 2.514.261	\$ 3.069.180	122,1
<b>CUENTAS A COBRAR (Nota No.3)</b>				
ANUALIDAD LIDAS	\$ 500.000	\$ 1.100.000	\$ (600.000)	100,0
IDRD	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ -	100,0
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 1.300.000</b>	<b>\$ 1.900.000</b>		
<b>ACTIVO FIJO (Nota No. 4)</b>				
EQUIPO OFICINA	\$ 742.850	\$ 742.850	\$ -	-
EQUIPO COMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 4.682.901	\$ 4.682.901	\$ -	-
MENOS DEPRECIACION	\$ (5.405.751)	\$ (4.581.444)	\$ (824.307)	18,0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 824.307</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 6.883.441</b>	<b>\$ 3.338.568</b>		
<b>PASIVO</b>				
<b>COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (Nota No. 5)</b>				
OTROS	\$ 639.000	\$ 2.146.000	\$ (1.507.000)	- 70,2
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 639.000</b>	<b>\$ 2.146.000</b>		
<b>PATRIMONIO</b>				
RESULTADO EJERCICIO ANTERIORES	\$ 3.092.508	\$ 5.035.619	\$ (1.943.051)	- 38,6
RESULTADO PRESENTE EJERCICIO	\$ 3.151.873	\$ (1.943.051)	\$ 5.094.924	- 262,2
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.244.441</b>	<b>\$ 3.092.568</b>		
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.883.441</b>	<b>\$ 5.238.568</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE DE:</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2.013</b>	<b>2.012</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES (Nota No. 6)</b>				
INSCRIPCION A EVENTOS	\$ 8.302.000	\$ 15.581.000	\$ (7.279.000)	- 48,7
ANUALIDAD LIDAS	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ -	-
FICHA LIDAS	\$ 9.060.000	\$ 8.910.000	\$ 150.000	1,7
SANCCIONES PAGO EXTEMPORANEO	\$ 350.000	\$ 275.000	\$ 75.000	27,3
OTROS-LLENADO TANQUES CERTIFICADOS	\$ -	\$ 15.000	\$ (15.000)	- 100,0
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 29.712.000</b>	<b>\$ 36.781.000</b>		
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES (Nota No. 7)</b>				
RENDIMIENTOS CUENTAS DE AHORROS	\$ 7.978	\$ 4.223	\$ 3.753	88,9
DONACIONES	\$ 7.500.000	\$ -	\$ 7.500.000	100,0
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 7.507.976</b>	<b>\$ 4.223</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES (Nota No.8)</b>	<b>\$ 26.568.081</b>	<b>\$ 38.348.274</b>	<b>\$ (11.781.193)</b>	<b>- 30,7</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (Nota No.9)</b>	<b>\$ 22</b>	<b>\$ 379.000</b>	<b>\$ (378.978)</b>	<b>- 100,0</b>
DONACION	\$ 7.500.000	\$ -	\$ 7.500.000	100,0
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 34.068.103</b>	<b>\$ 38.728.274</b>		
<b>EXCEDENTES (DEFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 3.151.873</b>	<b>\$ (1.943.051)</b>		<b>30,7</b>

## ANÁLISIS VERTICAL

La estructura económico financiera de la liga esta representada por los activos y los pasivos. El activo corriente corresponde al pago de las inscripciones a los torneos, el pago de la ficha LIDAS y el pago de las anualidades de los clubes. El activo fijo esta representado por equipo de oficina, computo y comunicaciones. Este activo se deprecia en un plazo de cinco años.

<b>BALANCE AL 31 DICIEMBRE DE :</b>				
	<b>2.012</b>	<b>2.011</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	\$ 2.514.261	\$ 4.725.114	\$ (2.210.853)	- 46,8
<b>CUENTAS A COBRAR (Nota No.3)</b>				
ANUALIDAD LIDAS	\$ 1.100.000	\$ -	\$ 1.100.000	100,0
IDRD	\$ 800.000	\$ -	\$ 800.000	100,0
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 1.900.000</b>	<b>\$ -</b>		
<b>ACTIVO FIJO (Nota No. 4)</b>				
EQUIPO OFICINA	\$ 742.850	\$ 742.850	\$ -	-
EQUIPO COMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 4.662.901	\$ 4.662.901	\$ -	-
MENOS DEPRECIACION	\$ (4.581.444)	\$ (3.735.246)	\$ (846.198)	22,7
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 824.307</b>	<b>\$ 1.670.505</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.238.568</b>	<b>\$ 6.395.619</b>		
<b>PASIVO</b>				
<b>COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (Nota No. 5)</b>				
OTROS	\$ 2.146.000	\$ 1.380.000	\$ 786.000	57,8
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.146.000</b>	<b>\$ 1.380.000</b>		
<b>PATRIMONIO</b>				
RESULTADO EJERCICIO ANTERIORES	\$ 5.035.619	\$ 6.165.433	\$ (1.129.814)	- 18,3
RESULTADO PRESENTE EJERCICIO	\$ (1.943.051)	\$ (1.129.814)	\$ (813.237)	72,0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.092.568</b>	<b>\$ 5.035.619</b>		
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.238.568</b>	<b>\$ 6.395.619</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE DE:</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2.012</b>	<b>2.011</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES (Nota No. 6)</b>				
INSCRIPCION A EVENTOS	\$ 15.581.000	\$ 14.375.000	\$ 1.206.000	8,4
ANUALIDAD LIDAS	\$ 12.000.000	\$ 9.107.000	\$ 2.893.000	31,8
CERTIFICACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
FICHA LIDAS	\$ 8.910.000	\$ 8.876.000	\$ 34.000	0,4
SANCIONES PAGO EXTEMPORANEO	\$ 275.000	\$ -	\$ 275.000	100,0
OTROS-LLENADO TANQUES CERTIFICADOS	\$ 15.000	\$ 195.000	\$ (180.000)	- 1.200,0
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 36.781.000</b>	<b>\$ 32.553.000</b>		
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES (Nota No. 7)</b>				
RENDIMIENTOS CUENTAS DE AHORROS	\$ 4.223	\$ 5.093	\$ (870)	- 17,1
DONACIONES	\$ -	\$ 350.489	\$ (350.489)	- 100,0
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 4.223</b>	<b>\$ 355.582</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES (Nota No.8)</b>				
<b>GASTOS FINANCIEROS (Nota No.9)</b>	<b>\$ 379.000</b>	<b>\$ 84.750</b>	<b>\$ 294.250</b>	<b>77,6</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 38.728.274</b>	<b>\$ 34.038.396</b>		
<b>EXCEDENTES (DEFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ (1.943.051)</b>	<b>\$ (1.129.814)</b>		<b>- 12,9</b>

El pasivo es de menor cuantía, casi inexistente, la liga tampoco tiene inversiones y su patrimonio en 16 años de existencia podemos afirmar que es exiguo.

### **ANÁLISIS HORIZONTAL**

Este análisis refleja una ausencia de gestión financiera, la variación del activo y del pasivo entre los periodos correspondientes a los años 2.012 y 2.013 es mínima, y su cuantía en 16 años de vida institucional no corresponde a su trayectoria.

### **5.6 DIAGNÓSTICO**

El interés se centra en los resultados de los torneos mas importantes, los socios contribuyentes y algunos deportistas, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades. El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes. Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.

Los recursos se gestionan para casos puntuales. No hay un enfoque sistemático para las actividades de la Liga, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.

Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales. No existen indicadores financieros, comerciales ni de productividad. Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.

El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual. El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos. El desempeño real de la Liga se compara con el presupuesto en una revisión regular anual. La Liga reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella. El objetivo primordial de la Liga es obtener un resultado deportivo cada cuatro años.

El proceso de planificación está organizado para casos puntuales. La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente. Los elementos de entrada para la formulación de la política y la estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos a los torneos y al presupuesto anual están formulados.

Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas. No existen planes estratégicos. La comunicación tiene lugar de manera reactiva.

Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. Se utiliza una planificación financiera a corto plazo. Las personas se consideran un recurso, pero sólo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la Liga. La formación se proporciona para casos puntuales. Nunca se realizan revisiones de las competencias para el ejercicio de roles o cargos en ningún nivel.

Las comunicaciones con el proveedor se limitan a las licitaciones, la emisión de pedidos o a la resolución de problemas. No se han implementado las infraestructuras básicas. No se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo. Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología. La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.

Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales. Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales. El seguimiento se realiza de manera esporádica, sin que se hayan implementado procesos. No hay seguimiento ni para torneos ni para deportistas. Las acciones se desencadenan por problemas en los torneos, o en la gestión (es decir, situaciones de crisis). Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo se determinan para casos puntuales.

Se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para hacer el seguimiento del progreso de las acciones tomadas. Se utilizan indicadores básicos (tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del cliente, las advertencias legales y las multas). Los datos no siempre son fiables.

Se recopilan algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal. Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del cliente, etc. Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los servicios prestados.

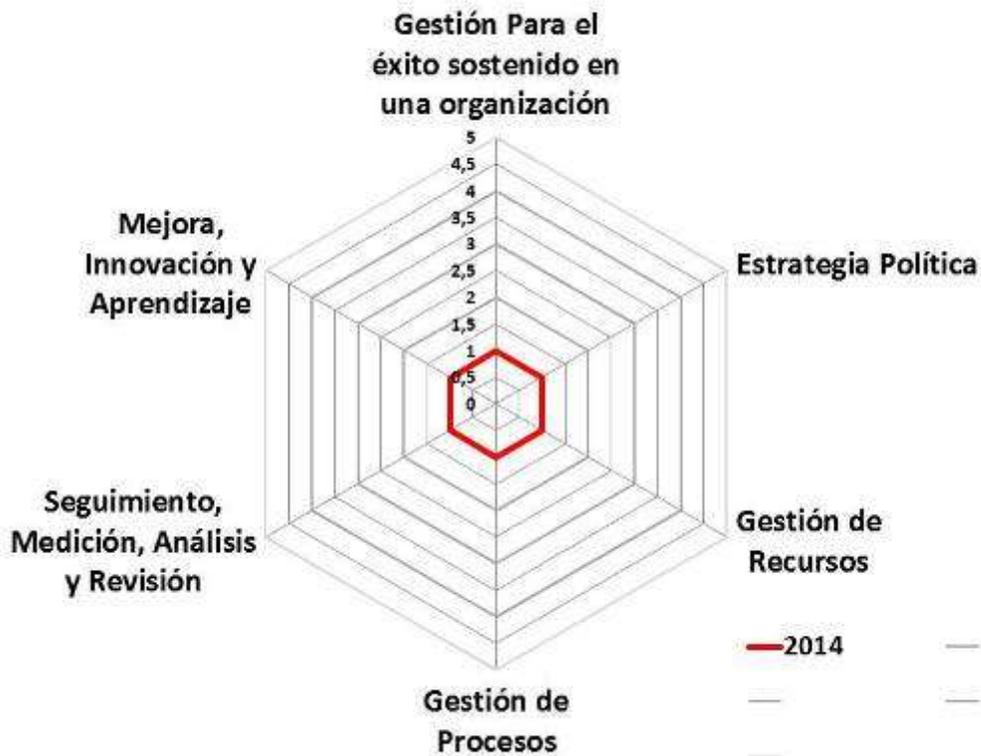
El intercambio de mejores prácticas dentro de la Liga es anecdótico. Se llevan a cabo algunas comparaciones de los servicios con los servicios del mercado. Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos.

Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos. Hay un análisis limitado de las quejas del cliente. No existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.

Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios. La innovación es limitada. Desde hace 8 años no hay nuevos productos, sin que haya una planificación de la innovación.

Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas. El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir los conocimientos.

Esta gráfica proyecta la situación precaria de desarrollo organizacional y de gestión administrativa.



Las seis variables de diagnóstico de la Norma ISO 9004:2009 están en su nivel de calificación más bajo posible.

## ***Propuesta***

### **6.1. Modelo de Gestión en Principios de Calidad ISO 9004 para la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá.**

Este modelo de gestión cualifica la estructura actual de la Liga y permite la introducción de los principios de la gestión de la calidad propuestos por la NTC ISO 9004: 2009

### **6.2. Descripción del modelo de Gestión en Principios de Calidad ISO 9004 para la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá**

Este modelo de gestión responde a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá en los diferentes contextos en los que la dimensión deportiva genera impacto y a su vez es impactada por ellos . Su alcance va desde el diseño estructural y funcional de la Liga proyectado en su Organigrama, el diseño del mapa estratégico, la diagramación de la Cadena de Valor, la Cadena de Suministro, la identificación de procesos, el mapa de procesos, la redacción de la política de calidad, los objetivos de calidad, y la caracterización de los cuatro procesos principales, Estratégico: Gestión Institucional; Misional: Gestión Deportiva; De Apoyo: Gestión Administrativa y De Evaluación: Seguimiento a la Gestión.

### **6.3. Justificación**

La importancia de la implementación de este modelo de gestión esta representada en la oferta de valor con la que la Liga podrá beneficiar a todos sus grupos de interés, así como garantizar la sostenibilidad de sus planes y proyectos institucionales.

Representa una oportunidad de mejora de todas las fases de los procesos, la optimización en el uso de recursos, la reducción de riesgos en el desarrollo de los procesos, la cualificación de la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la organización, la maximización de resultados financieros y la mejor relación de beneficio mutuo con todos y cada uno de los grupos de interés de la Liga.

### **6.4. Objetivos: .**

#### **6.4.1 Objetivo General:**

Implementar un modelo de gestión con principios de la Norma Técnica de Calidad ISO 9004 para la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá

#### **6.4.2 Objetivos Específicos:**

**6.4.2.1** Presentar la estructura del modelo de gestión, el mapa estratégico, la cadena de valor y la cadena de suministro.

**6.4.2.2** Identificar los procesos estratégico, misional, de apoyo y de evaluación.

**6.4.2.3** Elaborar el mapa de procesos, la política de calidad y los objetivos de calidad.

### **6.5. Estructura y Componentes del modelo**

El conjunto de componentes del modelo de gestión que se van a implementar para desarrollar esta propuesta se presentan a continuación :

6.51 Organigrama :

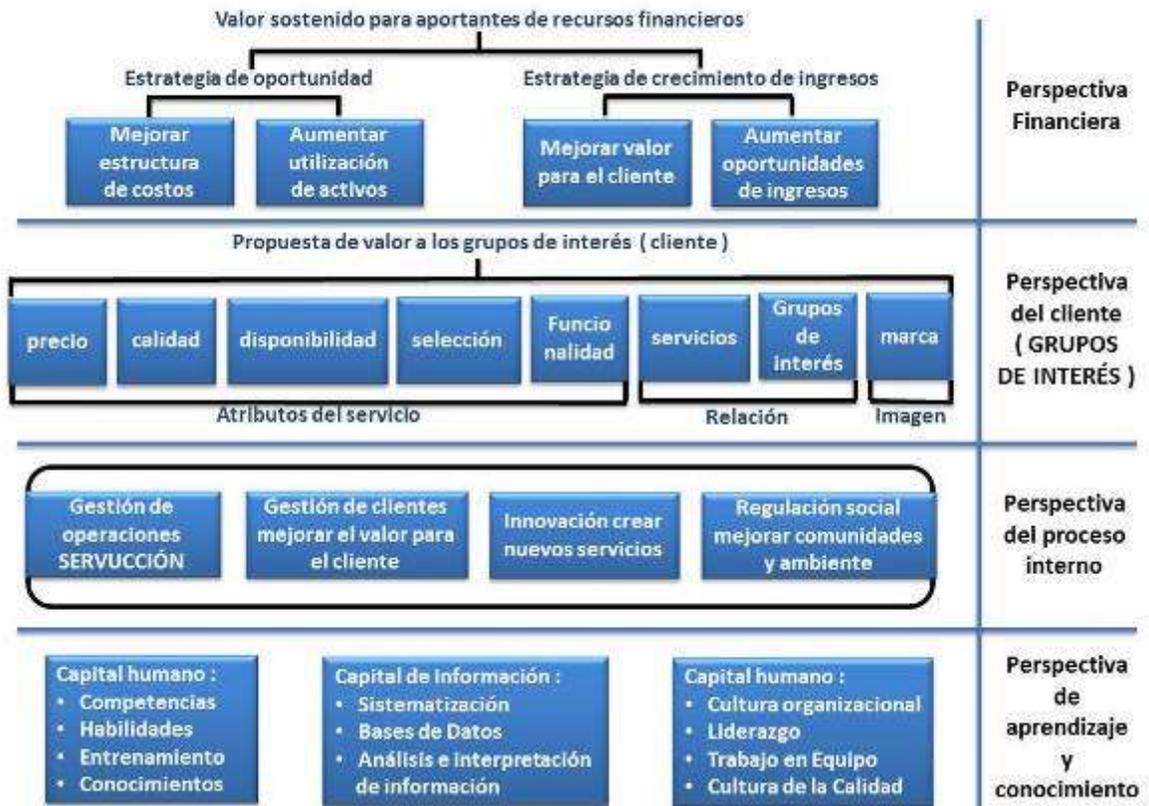


Esta estructura organizacional responde a las exigencias del entorno y estará en capacidad de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, su desarrollo será gradual y en fases hasta llegar a esta forma definitiva.

6.5.2 Mapa Estratégico

Utilizando la herramienta gerencial Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, a continuación se presenta el Mapa Estratégico de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá.

## Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá - Mapa Estratégico



Desde las cuatro perspectivas de esta metodología, la liga sustentará la creación de valor, la sostenibilidad y desarrollo de todos sus procesos, planes, proyectos y actividades en el corto, mediano y largo plazo.

### 6.5.3 Cadena de Valor

Ligada al Mapa Estratégico, la cadena de valor, muestra las relaciones e interacciones entre los diferentes componentes de la estructura organizacional. Cada componente de la cadena es un eslabón de carácter primario si responde a un proceso fundamental de desarrollo y de apoyo si es de orden logístico y temporal.

## Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá - Cadena de Valor



Se articulan e interrelacionan los diferentes componentes de la estructura en el desarrollo de los procesos estratégico, misional, de apoyo y de evaluación, esta articulación es flexible y ajustable a las necesidades en el tiempo y en el espacio de los diferentes grupos de interés, su razón de ser, la creación de valor.

### 6.5.4 Cadena de Suministro

Como su nombre lo indica, esta cadena de abastecimiento como también se le denomina, cumple con una función netamente logística para que los procesos cumplan con sus objetivos y los diferentes grupos de interés alcancen un nivel de satisfacción que les permita el disfrute de los servicios y eventos que la Liga promueve, organiza o participa.



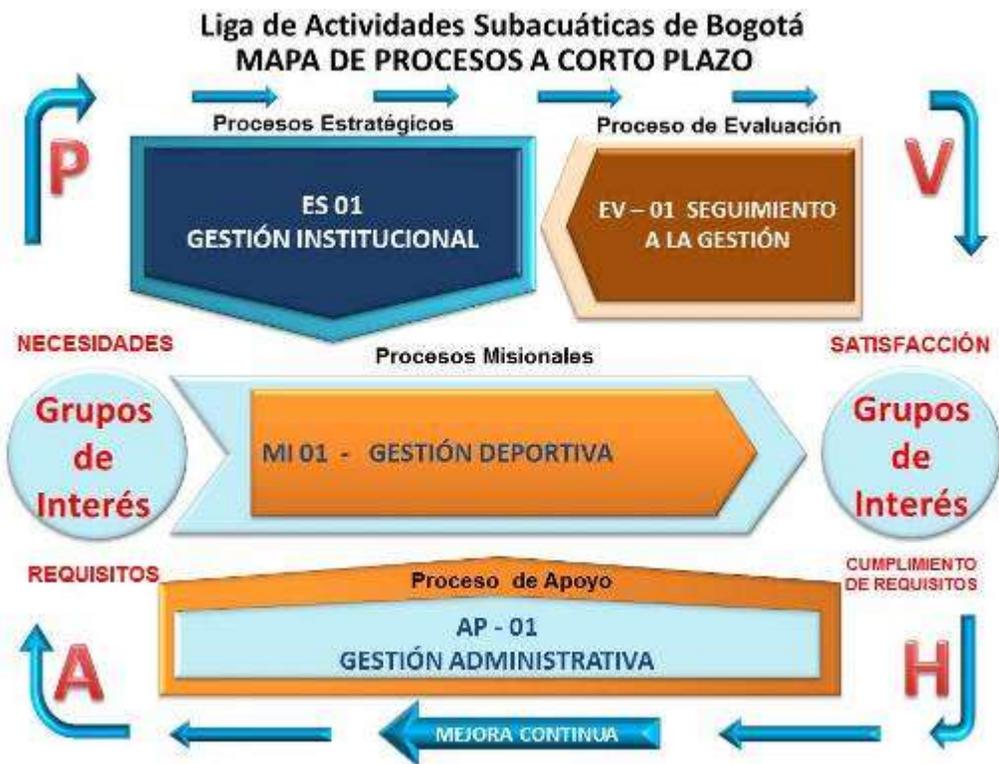
Los insumos que los proveedores suministran deben ser de la mejor calidad y sujetos a unos tiempos determinados para que las actividades puedan desarrollarse dentro de los márgenes planeados y alcancen sus objetivos.



### 6.5.5 Identificación de Procesos

Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá – LIDAS 2014		
Listado de Procesos		
Procesos	Código	Nombre del Proceso
ESTRATÉGICOS	ES 01	Gestión Institucional
MISIONALES	MI 01	Gestión Deportiva
APOYO	AP 01	Gestión Administrativa
EVALUACIÓN	EV 01	Seguimiento a la Gestión

### 6.5.5 Mapa de Procesos



**6.5.6 Política de calidad:**

Mejorar continuamente nuestro modelo de gestión fundamentado en los principios de la calidad ISO 9004:2009 y apoyados en personal competente; infraestructura, tecnología y proveedores adecuado que permitan el posicionamiento de la liga y el desarrollo deportivo en sus niveles de formación, perfeccionamiento y rendimiento para el beneficio y satisfacción de todos nuestros grupos de interés, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios de la legislación pertinente.

**6.5.7 Objetivos de calidad:**

De acuerdo con la NTC.ISO 9004:2009 los objetivos de la calidad basados en la política de calidad definida por la entidad son:

- 6.5.7.1. Garantizar personal competente fortaleciendo su formación a partir de programas de capacitación.
- 6.5.7.2. Proporcionar y mantener la infraestructura física y tecnológica adecuada y necesaria.
- 6.5.7.3. Evaluar, seleccionar y reevaluar proveedores acorde con las necesidades y requerimientos.
- 6.5.7.4. Obtener y mantener las acreditaciones y certificaciones institucionales pertinentes.
- 6.5.7.5. Fomentar y fortalecer la proyección social de la liga.
- 6.5.7.6. Fomentar la protección del medio ambiente
- 6.5.7.7. Propender por la satisfacción de todos los grupos de interés a través del cumplimiento de los requisitos establecidos, legales, reglamentarios, institucionales y de los usuarios en pro del mejoramiento continuo del sistema.

**6.5.8 Caracterización de Procesos**

**6.5.8.1 Proceso Estratégico – Gestión Institucional**

	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>			
	Caracterización Proceso de Gestión Institucional			
	<b>CODIGO</b>	<b>VERSION</b>	<b>VIGENCIA</b>	
	ES-GI-CP-01	01	2016	
<b>Objetivo del proceso</b>				
Definir, planear y gestionar planes, programas y proyectos que coadyuven al cumplimiento de la misión, visión, políticas y objetivos de la liga enmarcados en la planeación estratégica y la normatividad vigente.				
<b>Lider del proceso</b>	Gerente			<b>Página : 1 de 1</b>

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
<p>Todos los procesos</p> <p>Todos los grupos de interés</p> <p>Entes de control</p> <p>Entes gubernamentales</p>	<p>Normatividad vigente aplicable</p> <p>Estudios, estadísticas y planes sectoriales</p> <p>Necesidades y tendencias del entorno</p> <p>Resultados de mediciones de indicadores</p>	<p><b>PLANEAR</b></p> <p>Definir, evaluar y gestionar políticas que orienten y articulen el desarrollo de todos los procesos.</p>	<p>Políticas institucionales, planes programas y proyectos, misión y visión institucional, lineamientos para gestionar la calidad, lineamientos de evaluación, registros de socialización, resultados de revisiones y ajustes, resultados de evaluación de la gestión, acciones correctivas preventivas y de mejora.</p>	<p>Todos los procesos</p> <p>Todos los grupos de interés</p> <p>Entes de control</p> <p>Entes gubernamentales</p>
		<p><b>HACER</b></p> <p>Estructurar planes, programas y proyectos institucionales.</p>		
		<p><b>VERIFICAR</b></p> <p>Efectuar seguimiento a la aplicación de políticas, planes, programas y proyectos institucionales.</p>		
		<p><b>ACTUAR</b></p> <p>Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora</p>		

DOCUMENTOS ASOCIADOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RIESGOS	RECURSOS
<p>Ver listado maestro de documentos</p>	<p>Ver matriz de Indicadores</p>	<p>Ver mapa de riesgos</p>	<p>Talento humano competente</p> <p>Instalaciones físicas adecuadas</p> <p>Hardware y Software actualizado</p> <p>Recurso Económico</p>

### 6.5.8.2 Proceso Misional – Gestión Deportiva

	<b>PROCESO MISIONAL</b>			
	Caracterización Proceso de Gestión Deportiva			
	<b>CODIGO</b>	<b>VERSION</b>	<b>VIGENCIA</b>	
	MI-GD-CP-01	01	2016	
	<b>Objetivo del proceso</b>			
Planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades deportivas de formación, entrenamiento y rendimiento tendientes a preservar, mantener y mejorar el desempeño de los deportistas.				
<b>Lider del proceso</b>	Director Deportivo		<b>Página : 1 de 1</b>	

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
Todos los procesos  Todos los grupos de interés	Lineamientos institucionales Plan de desarrollo Normatividad y documentación aplicable Presupuesto	<b>PLANEAR</b>	Plan de trabajo del subproceso gestión de eventos Plan de trabajo subproceso gestión de torneos Planes de trabajo informes de gestión indicadores estructurados, registros, actas de autocontrol, resultados de las mediciones de los indicadores aplicados.	Todos los procesos  Todos los grupos de interés
		Proyectar el plan de trabajo de gestión deportiva		
		<b>HACER</b>		
		Ejecutar el plan de trabajo de gestión deportiva		
		<b>VERIFICAR</b>		
		Realizar reuniones de autocontrol para verificar el cumplimiento del plan de trabajo		
<b>ACTUAR</b>	Implementar acciones de mejora de los seguimientos efectuados al plan de trabajo			

DOCUMENTOS ASOCIADOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RIESGOS	RECURSOS
Ver listado maestro de documentos	Ver matriz de Indicadores	Ver mapa de riesgos	Talento humano competente Instalaciones físicas adecuadas Hardware y Software actualizado Recurso Económico

### 6.5.8.3 Proceso de Apoyo – Gestión Administrativa

	<b>PROCESO DE APOYO</b>			
	Caracterización Proceso de Gestión Administrativa			
	<b>CODIGO</b>	<b>VERSION</b>	<b>VIGENCIA</b>	
	AP-GA-CP-01	01	2016	
<b>Objetivo del proceso</b>				
Planificar, organizar, evaluar y controlar las acciones administrativas que respondan al compromiso misional, estratégico y de evaluación.				
<b>Lider del proceso</b>	Gerente			<b>Página : 1 de 1</b>

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
<p>Todos los procesos</p> <p>Todos los grupos de interés</p> <p>Entes gubernamentales</p> <p>Organismos de control</p>	<p>Lineamientos institucionales</p> <p>Plan de desarrollo</p> <p>Normatividad y documentación aplicable</p>	<p><b>PLANEAR</b></p> <p>Definir y proyectar la agenda administrativa institucional</p>	<p>Programaciones, calendarios, agendas, planes de acción, planes de mejoramiento, informes de gestión, lineamientos para realizar la revisión del sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Todos los procesos</p> <p>Todos los grupos de interés</p>
		<p><b>HACER</b></p> <p>Proyectar el calendario de actividades de todos los procesos</p>		
		<p><b>VERIFICAR</b></p> <p>Auditar la programación calendario, proyectos.</p>		
		<p><b>ACTUAR</b></p> <p>Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora</p>		

DOCUMENTOS ASOCIADOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RIESGOS	RECURSOS
Ver listado maestro de documentos	Ver matriz de Indicadores	Ver mapa de riesgos	<p>Talento humano competente</p> <p>Instalaciones físicas adecuadas</p> <p>Hardware y Software actualizado</p> <p>Recurso Económico</p>

### 6.5.8.4 Proceso de Evaluación – Seguimiento a la Gestión

	<b>PROCESO DE EVALUACIÓN</b>			
	Caracterización Proceso de Seguimiento a la Gestión			
	<b>CODIGO</b>	<b>VERSION</b>	<b>VIGENCIA</b>	
	EV-SG-CP-01	01	2016	
<b>Objetivo del proceso</b>				
Asegurara el mantenimiento y fortalecimiento de los principios del sistema de gestión de calidad mediante el uso de herramientas que contribuyan a la mejora continua de los procesos.				
<b>Lider del proceso</b>		Gerente		<b>Página : 1 de 1</b>

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
Todos los procesos  Todos los grupos de interés	Lineamientos institucionales Plan de desarrollo institucional vigente Normatividad y documentación aplicable NTC:ISO 9004:2009	<b>PLANEAR</b>	Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, mecanismos de medición, seguimientos y mejora continua Actas de autocontrol Informe final de auditorías internas Informes de resultados	Todos los procesos  Todos los grupos de interés
		Proyección del plan de trabajo de la gestión de calidad		
		<b>HACER</b>		
		Proyección del plan de auditorías internas de calidad		
		<b>VERIFICAR</b>		
		Aplicar y analizar los instrumentos de evaluación de los principios de calidad		
<b>ACTUAR</b>	Consolidar resultados e implementar acciones preventivas y de mejora			

DOCUMENTOS ASOCIADOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RIESGOS	RECURSOS
Ver listado maestro de documentos	Ver matriz de Indicadores	Ver mapa de riesgos	Talento humano competente Instalaciones físicas adecuadas Hardware y Software actualizado Recurso Económico

**Nota :** la caracterización de los procesos incluye los numerales, 6.6., 6.7., 6.8., 6.9., 6.10. y 6.11. respectivamente, Personas responsables, Beneficiarios de la propuesta, Recursos humanos, técnicos, didácticos, Evaluación y Seguimiento, Indicadores de Logro y Documentación.

## ***Conclusiones y recomendaciones***

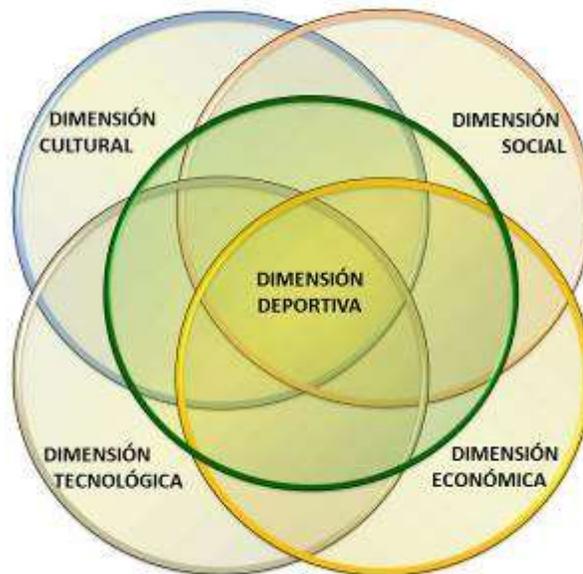
### **7.1. CONCLUSIONES**

**7.1.1.** La alta rotación de los miembros del Comité Ejecutivo de la Liga de actividades subacuáticas de Bogotá, es un factor crítico para su desarrollo organizacional y su sostenibilidad.

**7.1.2.** La Liga de actividades subacuáticas de Bogotá, es muy importante para BOGOTÁ en el cuadro general de clasificación por medallas, en los Juegos Deportivos Nacionales.

**7.1.3.** La Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá no puede considerarse como un ente aislado sino como una institución dinámica, interrelacionada e interdependiente con personas naturales y jurídicas de todos los ordenes y en todos los contextos.

#### **Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá - DIMENSIONES**

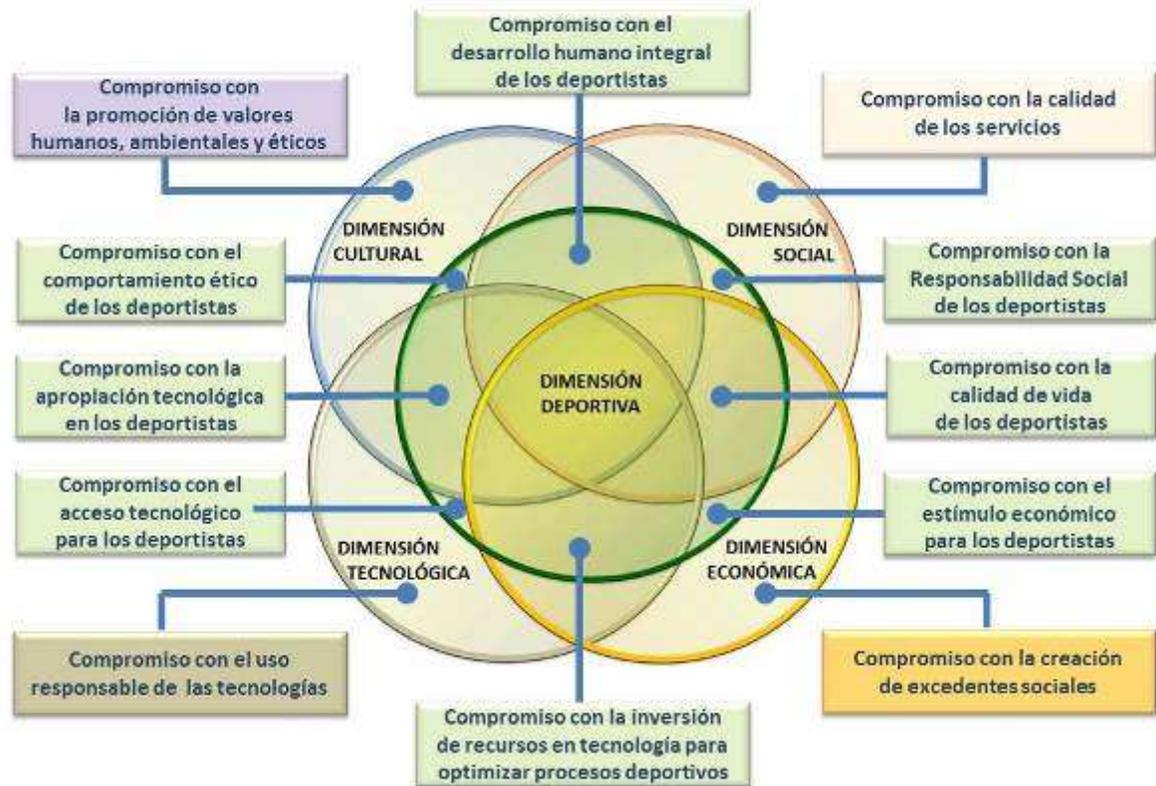


**7.1.4.** El modelo de gestión actual de la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, no responde a las necesidades de sus grupos de interés, en eficiencia, eficacia y calidad.

### **7.2. RECOMENDACIONES**

**7.2.1** La Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá debe asumir compromisos con todos sus grupos de interés en todas las dimensiones donde impacta contextos y a su vez desde donde las condiciones del entorno limitan o posibilitan su desarrollo.

## Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá - Compromisos



7.2.2. Diseñar un modelo de gestión para la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, que responda a las necesidades de sus grupos de interés, en eficiencia, eficacia y calidad.

7.2.3. Implementar un modelo de gestión en principios de la calidad ISO 9004, para la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá, que satisfaga las necesidades de sus grupos de interés, y que garantice la continuidad en la obtención de resultados deportivos, sociales y económicos.



## ***Bibliografía***

- HUAMAN, Laura; RIOS, Ramos, Franklin. Diseño organizacional de la empresa. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U. 2e. Abril de 2015
- CAMY, Jean; ROBINSON, Leigh. Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas. Lausanne, Suiza. Editorial Human Kinectis. 2007
- DRUCKER, Peter. Desafíos para la gerencia del siglo XXI. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma. 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, sexta edición. 2006
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F. Compañía Editorial Continental S.A. 1987
- MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo, primera edición, cuarta reimpresión. 1994.
- ANSOFF, Igor H. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Wilmington, D.L. Addison-Wesley Iberoamericana. 1977.
- ICONTEC. NTC ISO 9000:2000. Principios de gestión de la calidad.
- ICONTEC. NTC ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos
- ICONTEC. NTC ISO 9004:2009. Gestión de la calidad para el éxito sostenido.
- Apuntes, Curso de Formación SENA. Principios para la Implementación de la Norma ISO 9001:2008. Bogotá. 40 horas 2014

Apuntes, Curso de Formación SENA. Fundamentación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Bogotá. 40 horas 2014  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Bogotá. 40 horas. 2014  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Bogotá. 40 horas 2014.  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Medición, Análisis y Mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Bogotá. 40 horas 2014  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Auditoría de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Bogotá. 40 horas. 2014  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Gestor de Calidad ISO 9001:2008. Bogotá. 60 horas. 2014  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Marco Lógico de Proyectos – Diseño de una Matriz. Bogotá. 40 horas. 2014  
Apuntes, Curso de Formación SENA. Marco Lógico de Proyectos – Identificación y Análisis. Bogotá. 40 horas. 2014  
Apuntes, Cátedras Administración de las Organizaciones y Planeación y Organización Empresarial. GALEANO, Eduardo. Bogotá. Fundación Universitaria San Alfonso 2013  
Apuntes, Cátedras Administración Básica, Habilidades Gerenciales y Auditoría Deportiva. AVILA, Edgar. Bogotá. Fundación Universitaria San Alfonso 2013.  
Apuntes, Cátedra Empresa y Finanzas. RODRIGUEZ, Liliana. Bogotá. Fundación Universitaria San Alfonso. 2013

Autores:

**Guillermo González Robayo**

**Saúl Joaquín Pérez Rubio**

ceoguillermogr@gmail.com

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DEPORTIVAS  
OMAR BÁEZ CUERVO  
Asesor del trabajo  
FUNDACION UNIVERSITARIA SAN ALFONSO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEPORTIVAS  
BOGOTÁ D.C.  
2015