

# APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

Federico Atehortúa Hurtado\*

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, con la promulgación de la Ley 181 de 1995 (Colombia, Congreso de la República, 1995), dos conceptos se introdujeron a las actividades relacionadas con la recreación, el deporte, la Educación Física y el aprovechamiento del tiempo libre. El primero es el de gestión y el segundo el de calidad. Respecto del primero, la ley hace énfasis en que uno de sus objetivos generales es “Coordinar la gestión deportiva con las funciones propias de las entidades territoriales en el campo del deporte y la recreación y apoyar el desarrollo de éstos” (artículo 3º). Es decir, se espera que las actividades de gestión de las organizaciones deportivas se articulen en el marco de los planes de desarrollo que en los niveles municipal, departamental y nacional establecen las autoridades gubernamentales sobre estos temas, dada la importancia que ellos revisten para el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos, según lo señala la Constitución (artículos 44, 45 y 46).

Al hablar de la gestión y nuevamente recogiendo el espíritu constitucional, la Ley 181 de 1995 señala que es determinante la participación comunitaria al decir que “La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación, control y vigilancia de la gestión estatal en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre” (Artículo 4º).

Por otro lado, la Ley 181 de 1995 utiliza la palabra “calidad”, en dos vías diferentes aunque estrechamente relacionadas. De un lado, señala la importancia de “mejorar la calidad técnica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre,” (Artículo 3º) a través del fortalecimiento permanente de las competencias del personal involucrado en estas actividades. Es decir, alude al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre como servicios que deben ser prestados con unos ciertos atributos que permitan estimarlos como de la calidad requerida por la comunidad. En ello se articula con la responsabilidad estatal consagrada en el artículo 80 de la Constitución, de controlar la calidad de los bienes y servicios prestados a la comunidad.

Y en otra vía, identifica que la práctica ordenada y sistemática de actividades deportivas, de recreación y de aprovechamiento del tiempo libre es fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos (artículos 3, 5 y 47). Es decir, se espera que de estas actividades se derive un impacto concreto y mensurable sobre las comunidades que las ejecutan.

---

\* Ingeniero químico. Especialista en alta gerencia con énfasis en calidad. Magíster en medio ambiente y desarrollo. Se desempeña como Coordinador de Formación e Investigación de la empresa de consultoría organizacional Gestión y Conocimiento Ltda. Editor académico y coautor del libro “Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas”, publicado por la Editorial Universidad de Antioquia en 2005. Es catedrático de la Universidad de Antioquia, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Institución Universitaria Esumer. E-mail: [formacion@gestionyconocimiento.com](mailto:formacion@gestionyconocimiento.com)

Con estos antecedentes constitucionales y legales, es pertinente abordar la necesidad de que las organizaciones que intervienen en los diferentes asuntos relacionados con el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre dispongan de herramientas administrativas tales que les permitan la gestión de sus actividades con la calidad requerida por las comunidades y el impacto esperado desde los planes de desarrollo territoriales. El presente documento recoge los elementos teóricos básicos de la administración de las organizaciones deportivas con un enfoque sistémico, guiado por el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión de la calidad que le permita a la entidad satisfacer adecuadamente las necesidades de la comunidad y otros clientes (el Estado, por ejemplo). Se hacen también algunas propuestas metodológicas prácticas, recogidas del trabajo de los estudiantes de la Especialización en Administración Deportiva de la Universidad de Antioquia<sup>1</sup>; de forma que puedan servir de orientación a los gerentes o directivos interesados en la aplicación de estas metodologías en sus organizaciones.

## **EL CONCEPTO DE SISTEMA**

En el Diccionario de la Real Academia se lee que sistema es “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (Microsoft Coporation, 2007). Un concepto sencillo que desde hace tiempo se ha vuelto transversal a las muy distintas disciplinas y ciencias del acervo humano. Por ello se habla de sistema financiero, sistema decimal, sistema administrativo, sistema biológico, sistema acusatorio, sistema del deporte, entre otros. Como diría Bertalanffy (1968), quien fuere el mayor difusor de la Teoría General de los Sistemas (TGS),

El concepto ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento y el habla populares y en los medios de comunicación de masas. El razonamiento en términos de sistemas desempeña un papel dominante en muy variados campos, desde las empresas industriales y los armamentos hasta temas reservados a la ciencia pura. (p.1)

## **LAS ORGANIZACIONES HUMANAS COMO SISTEMAS**

Las distintas formas de organización humana son sistemas. Primero se establece un objetivo colectivo que las justifica (por ejemplo, logros deportivos, propósitos de lucro, fines políticos, desarrollo comunitario). Y a partir de allí se diseña e implementa el “conjunto de elementos” que permitirán lograr ese objetivo. Ese conjunto de elementos debería empezar, según la Teoría General de los Sistemas, TGS, por la identificación de los procesos internos a través de los cuales se efectúan las funciones que permiten alcanzar el objetivo. Y una vez identificados y definidos, se deberá determinar la estructura de la organización que los va a llevar a cabo (un

---

<sup>1</sup> El autor agradece la contribución de los licenciados Juan Peña, Fernán Henao, Any Colorado, Gloria Castaño, Carlos Henao, Juan Vargas y Ledo Pallares, cuyos trabajos del curso Proceso Administrativo han sido insumo para la elaboración del presente documento.

club, una liga, una asociación, una Federación, una Secretaría territorial, un Ministerio).

En el caso de las organizaciones deportivas, la normatividad vigente determina en parte los procesos que se desarrollan (por ejemplo, formación, competición, fomento) y la estructura y funciones de las entidades que los ejecutan (véase la Ley 181 de 1995). Pero dentro de este marco regulatorio, la iniciativa privada y de las comunidades tiene la posibilidad de generar procesos específicos, con objetivos concretos para las organizaciones deportivas, siempre que los mismos correspondan a los determinantes constitucionales y legales.

## **CALIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Se entenderá aquí el concepto de calidad, en los términos que lo define la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP1000) y la norma internacional ISO9001. En ambos referentes, se entiende calidad como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Los requisitos de la prestación de un servicio deportivo o de recreación son establecidos por las normas legales, por los usuarios de tales servicios (niños, jóvenes, adultos, organizaciones comunitarias) y por la propia entidad que los lleva a cabo. Tales requisitos (universalidad, oportunidad, pertinencia, integración, entre otros) deben ser traducidos en unas características específicas y mensurables del servicio (por ejemplo, cobertura de los servicios, tiempo de atención, número y tipo de programas ofrecidos, eventos conjuntos con otras entidades) que permitan una evaluación objetiva de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La gestión de la calidad incluirá entonces el conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas para la planificación, el control, la evaluación y el mejoramiento de los servicios que presta la organización deportiva a sus clientes.

## **MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

Con independencia del propósito y tipo de organización deportiva de la que se trate, hay unas características comunes que permiten presentar un modelo genérico del sistema de gestión de la calidad para las mismas.

### **Enfoque de sistemas**

La organización deportiva es un sistema, según se acaba de discutir. Ese sistema organizacional se debe estructurar bajo un diseño lógico que incluya las siguientes fases del ciclo de gestión administrativa:

*Planificar:* Se deben diseñar e implementar unos procesos que piensen y orienten estratégicamente el presente y el futuro de la organización. Y definir en la estructura de la entidad deportiva los cargos y perfiles de los responsables de esta planificación (por ejemplo, Presidente, Gerente, Director).

*Hacer:* Una vez definida la planificación, se la debe ejecutar. Esto corresponde tanto a la Alta Dirección como al resto de empleados de la entidad deportiva, quienes deben estar alineados alrededor de los planes estratégicos que se hayan establecido y trabajar para que se cumplan.

*Verificar:* Durante y después de la ejecución se debe hacer medición y seguimiento respecto del cumplimiento de los planes estratégicos y del logro de los objetivos que en ellos se definieron. Como se explicará más adelante, la definición y uso de indicadores de gestión puede ser una herramienta apropiada para ello.

*Actuar:* Con los resultados de la verificación se deben tomar acciones para ajustar el rumbo de la entidad, tanto respecto a los planes previamente definidos como también frente a los cambios en el entorno (normatividad, necesidades de los clientes, situaciones políticas o macroeconómicas, etc.).

## **Enfoque en el cliente**

El propósito básico del Sistema de Gestión de la Calidad en una entidad deportiva debe ser el de satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes. Estos clientes pueden ser los usuarios directos del servicio (por ejemplo, los niños que participan en un torneo), los que “compran” el servicio (por ejemplo, los padres de familia o una entidad territorial con la cual se suscribe convenio) o aquellos que se benefician de que el servicio se preste (los anunciantes, “sponsors” o patrocinadores). Cada una de estas personas o entidades tiene unos intereses distintos frente a la organización deportiva, y ella debe —en consecuencia— reconocer sus requisitos específicos para convertirlos en características del servicio que se presta. La determinación de las necesidades de los clientes y la posterior medición de su grado de satisfacción pueden llevarse a cabo mediante encuestas, entrevistas, grupos focales u otra técnica apropiada, de acuerdo a las características del grupo de población o las entidades a las que vaya dirigida.

## **Enfoque en los procesos**

Como se señaló antes, el eje central de los sistemas organizacionales es el concepto de *proceso*. La ya citada NTCGP1000 lo define como “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004)

Con independencia de su objeto social específico, en una organización deportiva es posible tipificar los siguientes procesos:

*Procesos estratégicos:* Competen a la Dirección o Gerencia de la organización deportiva y son los responsables de definir la plataforma estratégica de la entidad (Misión, Visión, Valores, Plan estratégico), establecer los requisitos del servicio (tanto los de los clientes como los legales aplicables), fijar las políticas de gestión organizacional, establecer la estructura organizacional (cargos, roles, responsabilidades y líneas de autoridad) y establecer los flujos de comunicación externa e interna.

*Procesos misionales:* Se refiere a aquellos procesos que son específicos del objeto social de la entidad deportiva y que constituyen su misión institucional. Por ejemplo, establece la ley 181 de 1995 que en Colombia Coldeportes es el organismo “planificador, rector, director y coordinador del sistema nacional del deporte y, director del deporte formativo y comunitario”. Es decir, sus procesos misionales son la Planificación, Dirección y Coordinación del Sistema Nacional del Deporte. En una liga deportiva pueden ser procesos misionales la Formación, la Organización de eventos deportivos y la Competición.

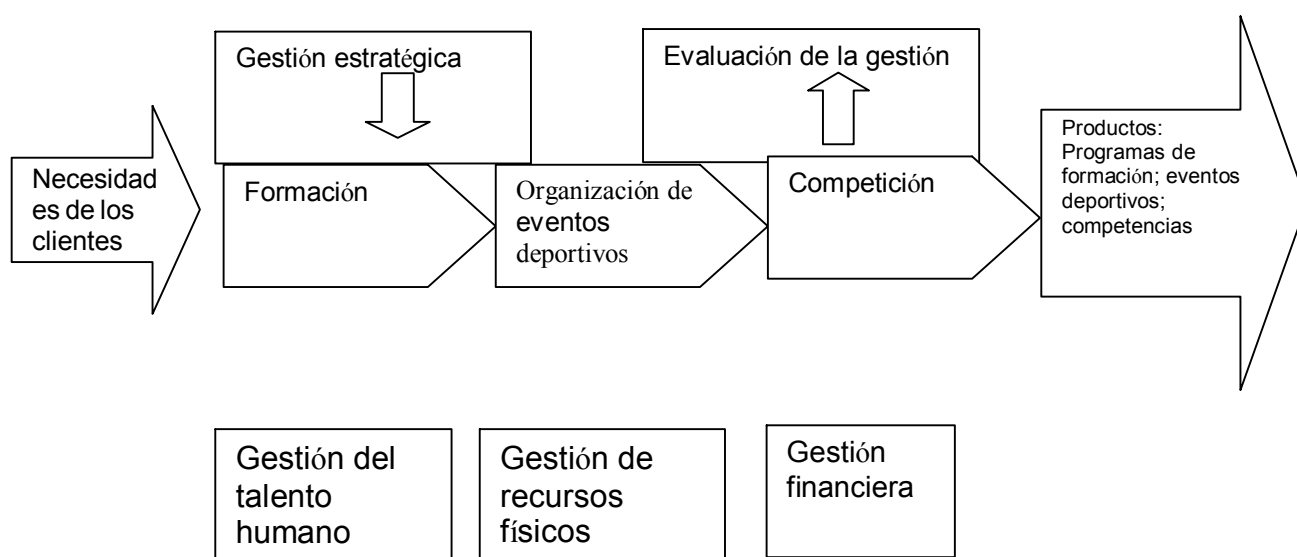
*Procesos de apoyo:* Incluye aquellos procesos de carácter administrativo que son necesarios para que la entidad deportiva pueda efectuar adecuadamente sus demás procesos. Incluyen, por ejemplo, la gestión del talento humano (selección, capacitación, evaluación del desempeño), la gestión de equipos e infraestructura (adquisición, mantenimiento), la gestión financiera (elaboración de presupuestos,

control a la ejecución de presupuestos, contabilidad, administración de cartera), entre otros.

*Procesos de evaluación:* Se refiere a aquellos procesos necesarios para que la entidad haga seguimiento y medición periódica y sistemática de su desempeño, mediante la aplicación de indicadores de gestión, la realización de auditorías internas y externas y la formulación de planes de mejoramiento como resultado de la evaluación. Tales planes incluyen las acciones correctivas, preventivas y de mejora necesarias.

La figura 1 muestra un ejemplo del modelo de procesos de una liga deportiva.

**Figura 1.** Modelo de procesos de una liga deportiva



## Liderazgo

Dentro del proceso de Gestión Estratégica, es necesario que la Dirección de la entidad deportiva defina la Misión institucional (qué somos), la Visión (adónde queremos llegar), el Plan Estratégico (objetivos, metas, indicadores, plazos) y divulgue una política de la calidad que exprese los compromisos de la organización para con sus clientes y unos objetivos de la calidad que permitan medir si la política se está cumpliendo.

## Participación del personal

Además de la orientación del equipo directivo, se debe facilitar la participación, en el diseño de los procesos, del personal que los lleva a cabo. Es necesario, además, que en el proceso de Gestión del Talento Humano se definan las competencias necesarias para cada uno de los cargos que participan en estos procesos.

La competencia se define en la Norma Técnica Colombiana ISO9000 como la “habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes” (Instituto

Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2000a, 2000b). Y en el decreto 2539 de 2005 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005) se definen las competencias laborales como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en la entidad, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado<sup>2</sup>.

Estas competencias deben estar descritas en términos de requisitos de *educación formal* (por ejemplo, tecnólogo deportivo, profesional en deportes, sicólogo); requisitos de *formación o educación continua* (diplomados, seminarios, cursos que debe recibir el empleado), *experiencia* requerida para el cargo (en tiempo y tipo de experiencia) y *habilidades* necesarias para el desempeño (por ejemplo, capacidad de análisis, agudeza visual, ubicación espacial). Todo esto con el fin de asegurar que los ejecutores de los procesos reúnen el conocimiento y la experiencia necesarios para llevarlos a cabo de manera que se satisfacen las necesidades de los clientes. A manera de ejemplo, a continuación se presenta un posible perfil de competencias para el Director Ejecutivo de una Liga deportiva.

**Tabla 1. Ejemplo de un perfil de competencias**

<b>Cargo: Director Ejecutivo</b>	
Educación requerida	Licenciado en Educación Física o Profesional en deportes o Administrador de empresas; con especialización en Administración Deportiva
Formación requerida	Legislación deportiva Ofimática básica Inglés (certificación de competencia lectora) Fundamentos de sistemas de calidad
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares o en cargos de dirección técnica en una liga deportiva.
Habilidades	Capacidad de análisis Trabajo en equipo Liderazgo

### **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

Un elemento consustancial a la gestión administrativa de las entidades deportivas debe ser la medición sistemática y rigurosa de una serie de variables que permitan orientar el rumbo de la entidad. A los instrumentos para medir esas variables se les conoce como "*indicadores de gestión*", ya que indican o señalan las tendencias del desempeño de la organización y permiten a los directivos tomar decisiones más acertadas. Dentro del sistema de gestión se recomienda que la organización deportiva mida tres variables fundamentales:

*Eficiencia*: Uso que se hace de los recursos de la entidad deportiva. Estos recursos incluyen los humanos, físicos y financieros. Son indicadores de eficiencia, por ejemplo, el costo de desplazamiento de un equipo deportivo a una competición nacional o internacional o el costo de la formación de un entrenador en un evento

<sup>2</sup> Definición adaptada del artículo del artículo 2° del decreto 2539 de 2005.

de capacitación. Para determinar si se es eficiente, estos costos se deben comparar con algún estándar de referencia, que puede ser el costo asumido por otras entidades deportivas en situaciones similares, o los costos previamente presupuestados por la organización, o datos históricos de eventos anteriores. En todo caso, no basta con asegurar la eficiencia pues la gestión de la entidad debe garantizar también que se logran los resultados. A esa variable se la llama de eficacia.

*Eficacia:* Se refiere al cumplimiento de los planes y programas establecidos por la entidad deportiva y al logro de los resultados planificados. Es decir, la eficacia es una medida de hasta qué punto la organización sí está haciendo lo que se propuso hacer y está logrando lo que pretendía. Como se trata de indicadores de cumplimiento, es habitual que se los exprese como un porcentaje (%). Por ejemplo, pueden ser indicadores de eficacia los siguientes:

(No. de programas de formación ejecutados/No. de programas de formación planificados) x 100

(No. de eventos deportivos ejecutados/No. de eventos deportivos programados) x 100

(No. de eventos de competencia en los que se participa/No. de competencias en los que se esperaba participar) x 100

Los indicadores de eficacia o de cumplimiento son muy importantes porque permiten evaluar la calidad de la planificación y la ejecución de la entidad deportiva, pero no son en sí mismos suficientes para mostrar una buena gestión. Es necesario determinar también hasta qué punto los resultados alcanzados están teniendo impacto sobre los clientes y otras partes interesadas.

*Impacto:* Se refiere a la medición de la calidad de los resultados desde el punto de vista de los clientes y otras partes interesadas (accionistas, patrocinadores, entidades cooperantes, comunidad en general). Al medir el impacto se responde a la pregunta: ¿Estamos cumpliendo la misión de la entidad? Por lo tanto, la medición del impacto depende mucho de la naturaleza de la entidad (su misión y su objeto social). Mientras que para una entidad privada como un gimnasio o un club deportivo, el impacto financiero en términos de rentabilidad es muy importante, para un ente público del sistema nacional del deporte (Coldeportes, Institutos Departamentales o Municipales), el impacto tendrá mucho que ver con la cobertura de la práctica deportiva, el mejoramiento de calidad de vida de las comunidades y la relación positiva con otras variables sociales (disminución de tasas de alcoholismo o drogadicción en los jóvenes, por ejemplo). Pero en uno u otro caso, la medición del impacto también tendrá que incluir la evaluación de la percepción de los clientes (usuarios, compradores, beneficiarios) acerca de su satisfacción, pues de ello depende en muchos casos que los otros indicadores de impacto (financiero, social) se puedan lograr.

### **Mejora continua**

Los resultados de la medición de los indicadores de gestión deben conducir al establecimiento de planes de mejoramiento. Tales planes apuntarán a corregir las



desviaciones encontradas respecto a los estándares o las metas planteadas. Pero también se orientan a fijar metas más ambiciosas, allí donde ya se las ha cumplido satisfactoriamente. A este proceso se le conoce como “mejora continua” y busca que la entidad deportiva tenga una capacidad cada vez mayor para cumplir con los requisitos establecidos (legales, del cliente, propios).

### **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Un último elemento a considerar en el sistema de gestión es el de las relaciones con los proveedores. Se identifica como proveedor a todo aquel que le proporciona un bien o servicio a la entidad deportiva. Esto incluye, por ejemplo, a quienes le suministran utilería, transporte, alimentación, software, comunicaciones, mantenimiento de instalaciones y equipos, capacitación. De la calidad de estos suministros depende en buena medida la calidad del propio servicio de la entidad deportiva. Por ello es necesario que a los proveedores se les definan y formalicen con claridad y precisión los requisitos de los bienes y servicios que van a entregar (características técnicas, lugar, cantidad, fecha de entrega, etc.) y que se asegure por parte de la entidad deportiva que tales requisitos fueron adecuadamente entendidos por el proveedor. Y una vez que el bien o servicio ha sido recibido, se debe hacer una evaluación del proveedor que permita retroalimentarlo a él y a la entidad deportiva acerca del cumplimiento de los requisitos que se le habían establecido.

### **IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Explicados ya los elementos básicos de un sistema de gestión de la calidad, pueden proponerse algunas razones por las cuales es importante que una entidad deportiva aborde su diseño e implementación.

#### **Facilitar el cumplimiento de requisitos legales**

Como se discutió inicialmente, en la Constitución Política de Colombia y la ley 181 de 1995 se dan lineamientos orientados a mejorar continuamente la calidad en la gestión de las entidades deportivas. Pero existen otros requisitos legales que apuntan al mismo propósito. La ley 872 de 2003 (Congreso de la República, 2003) estableció de manera obligatoria la implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades de la rama ejecutiva del poder público a nivel central y descentralizado. En ese orden de ideas, están obligados por mandato de Ley, el Ministerio de la Cultura, el Ministerio de Educación Nacional y Coldeportes, actores fundamentales del Sistema Nacional del Deporte en Colombia. Esta misma ley dejó a discreción de Asambleas Departamentales y Concejos Municipales hacer obligatorio el sistema de calidad en las entidades territoriales. Siguiendo esa línea, el Concejo de Bogotá adoptó la Ley para el Distrito Capital y la Asamblea de Antioquia hizo lo propio para la Gobernación de Antioquia y sus entidades descentralizadas (como Indeportes Antioquia).

#### **Mejora de la competitividad**

Disponer de un sistema de gestión de la calidad es una herramienta que facilita a la entidad deportiva el conocimiento y anticipación de las necesidades y expectativas

de sus clientes, lo cual le permite satisfacer estos requerimientos con una mayor oportunidad y una mejor calidad que sus competidores.

Eventualmente, podría existir la exigencia contractual por parte de los clientes para que la entidad deportiva demuestre que tiene implementado un sistema de gestión de la calidad. Especialmente en el sector público, varias organizaciones están exigiendo a sus proveedores potenciales que evidencien el cumplimiento de este requisito como condición para poder participar en procesos de contratación con el Estado. Así las cosas, la entidad deportiva que no cumpla esta condición podría estar por fuera de la posibilidad de participar en tales procesos.

### **Cualificar el talento humano**

Como ya se indicó anteriormente, el sistema de gestión de la calidad obliga a establecer un proceso de gestión del talento humano sobre la base de las competencias laborales. Esto ayuda a ordenar y hacer más rigurosa la selección del personal, la capacitación que se le brinda y las evaluaciones del desempeño. Además, el hecho de contar con procesos y procedimientos normalizados y documentados facilita los procesos de inducción de los nuevos empleados que ingresan a trabajar con la entidad deportiva o que son promovidos a otro cargo dentro de la misma.

### **Ordenar la información**

Una virtud de los sistemas de gestión de la calidad es que se basan en la recopilación ordenada y periódica de información sobre el desempeño organizacional, que le permiten al gerente de la entidad deportiva disponer de los elementos necesarios para una más eficaz toma de decisiones. Ello implica desarrollar en la entidad la disciplina del registro de datos, la ordenación de los mismos y el análisis interdisciplinario de la información resultante.

### **Certificar el sistema de gestión de la calidad**

Aun cuando no debe ser el objetivo principal de la implementación del sistema de gestión de la calidad, la entidad deportiva tiene la opción de solicitar la certificación del mismo. Se trata de un procedimiento voluntario, en el que un organismo externo acreditado<sup>3</sup> para ello, evalúa si el sistema de gestión de la calidad está cumpliendo con los requisitos de una norma técnica nacional (por ejemplo, la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000) o internacional (por ejemplo, la Norma ISO9001). Y expide un documento donde da fe de ese cumplimiento. Al otorgamiento de este certificado le siguen unas visitas

---

<sup>3</sup> Según el decreto 2269 de 1993 (que establece en Colombia el sistema nacional de normalización, calidad y metrología), la acreditación es el proceso a través del cual un organismo acreditador determina la competencia técnica (métodos de trabajo, talento humano calificado, soporte tecnológico adecuado) que tiene el organismo certificador para la prestación de sus servicios. En Colombia el organismo nacional de acreditación es la Superintendencia de Industria y Comercio.

periódicas (usualmente anuales), en las que el organismo certificador<sup>4</sup> hace verificaciones parciales del adecuado mantenimiento y la mejora del sistema de gestión de la calidad. Y al tercer año de tales visitas se hace una nueva revisión completa del sistema.

La presentación del Certificado de Gestión de la Calidad suele ser una oportunidad para mostrar el logro alcanzado a los empleados de la entidad deportiva y a la comunidad en general, evidenciando así el compromiso para con la calidad de los productos y servicios que la organización entrega.

### **Proyecto de implementación**

Si la alta dirección de la entidad deportiva decide implementar un sistema de gestión de la calidad, se debe estructurar un proyecto que normalmente cubre las siguientes fases.

#### **Diagnóstico**

Se empieza por reconocer el estado de la entidad deportiva respecto del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma que se haya seleccionado como referencia para el sistema de gestión de la calidad. Aunque aquí se han referenciado las normas NTCGP1000 e ISO9001, conviene indicar que existen otros referentes internacionales aún más exigentes, que la entidad deportiva podría usar como base para este diagnóstico (como el modelo de la European Foundation for Quality Management-EFQM, que viene siendo aplicado en Colombia por algunas instituciones de educación media). El diagnóstico inicial permite a la entidad deportiva identificar sus puntos fuertes y sus debilidades frente a los requisitos, para fundamentar en este análisis el plan de trabajo.

#### **Planificación**

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico, se define un plan de trabajo que identifique las actividades por hacer, sus responsables y plazos y la asignación de los recursos necesarios para las mismas. En esta fase, se conforman los equipos de trabajo por procesos y se asigna a un directivo que represente a la Gerencia de la entidad deportiva en todo el proyecto (que podría ser el mismo gerente). Este directivo es el responsable de asegurar que el sistema de gestión de la calidad se implemente, de retroalimentar a la Gerencia sobre el estado de avance del proyecto y de establecer las relaciones necesarias con agentes externos indispensables para el proyecto (entidades de capacitación, consultores, certificadores, otras entidades deportivas, clientes).

El plan de trabajo que se elabore debe estar acompañado de un plan de comunicaciones, en el que se definan las estrategias para que el proyecto y sus productos tengan una adecuada divulgación entre los empleados de la entidad deportiva, sus directivos y sus clientes y proveedores.

---

<sup>4</sup> En Colombia son organismos certificadores acreditados ante la Superintendencia de Industria y Comercio los siguientes: ICONTEC, BVQI, SGS, COTECNA, Intertek, Cidet, ICT.

## Formación

Es conveniente brindar a los empleados una formación básica en los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, con el fin de que entiendan la importancia del proyecto y su sustento epistemológico y metodológico. Esta formación podría incluir temas como el marco legal de la gestión de la calidad en el sector del deporte, la Educación Física y la recreación; el diseño, la documentación y la gestión de procesos; los indicadores de gestión; la gestión humana basada en competencias y las auditorías internas de calidad. Como se explicará más adelante, la metrología (ciencia que estudia las mediciones) podría ser también tema de capacitación en aquellas entidades deportivas donde se llevan a cabo mediciones de la condición física de los deportistas o participantes de programas de formación o entrenamiento (por ejemplo, laboratorios de actividad física, gimnasios, clubes deportivos).

## Diseño

En esta fase, los equipos de trabajo por procesos elaboran la documentación que describe la forma como tales procesos deben llevarse a cabo. Esta documentación incluye, según lo establezca la entidad, la elaboración de procedimientos, instructivos, guías o protocolos, donde se determinen las actividades por hacer en cada proceso, los controles aplicables y los ejecutores de cada actividad. Los controles aplicables deberían establecerse en función de los riesgos que se pueden presentar en los procesos y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos del proceso y de la entidad deportiva. Conviene incluir en la documentación, los formatos (formularios, plantillas, planillas) donde se va a dejar registro de la información resultante de cada proceso, que da cuenta de que el mismo se ejecutó conforme a lo establecido (por ejemplo, listados de asistencia a cursos de formación, planillas de registro de eventos o competiciones deportivas, planillas de entrega de implementos o utilería, actas de reuniones). La tabla 2 muestra el modelo del contenido de un procedimiento que podría ser utilizado por la entidad deportiva.

**Tabla 2. Modelo del contenido de un procedimiento**

[Título del procedimiento]		
Código : [Caracteres alfanuméricos para ordenar el procedimiento en una base de datos]	Versión: [Número de la última vez que el documento ha sido modificado ]	Fecha de aprobación: [ ]
Objetivo: [Para qué existe este documento en el sistema de gestión]		
Alcance: [Actividad inicial y actividad final del procedimientos]		
Glosario: [Definición de términos especializados o técnicos que se van a usar en el texto del procedimiento]		

Actividades	Descripción	Ejecutor
[Nombre de cada una de las actividades que se ejecutan de manera secuencial en el procedimiento. Debería empezar con un verbo]	[Explicación detallada de la manera como se ejecuta la actividad, incluyendo el método (¿cómo?), los controles (registros, revisiones), la frecuencia (¿cuándo?) y el lugar (¿dónde?); según sea aplicable a cada actividad]	[Cargo de quien lleva a cabo la actividad]
Registros: [Listado de los registros que origina la ejecución del procedimiento]		
Anexos: [Formatos, planillas, dibujos, fotografías, planos u otros documentos que se consideren necesarios para soportar la ejecución del procedimiento]		
Historial de modificaciones: [Listado de cambios que se le han hecho al procedimiento, indicando la versión en la que se hizo el cambio]		

Una vez elaborada la documentación del sistema de gestión de la calidad, se la debe someter a revisión y aprobación por el directivo responsable de cada proceso para posteriormente divulgarla a todos los ejecutores, según el plan de comunicaciones previamente establecido.

## Implementación

Consiste en la ejecución de los procesos de acuerdo con lo que los equipos de trabajo establecieron en los documentos del sistema de gestión de la calidad, y que fueron aprobados por la dirección. En esta etapa se aplican los controles diseñados y se diligencian los registros que dejan evidencia de la ejecución de las actividades y de la aplicación de los controles.

Existen algunas entidades deportivas que llevan a cabo procedimientos de evaluación de la condición física y de salud de los deportistas o de los participantes en programas de formación o entrenamiento. En tales procedimientos se utilizan instrumentos y equipos de medición (por ejemplo, tensiómetros, termómetros, balanzas, entre otros) que arrojan los resultados sobre las variables físicas de interés para la entidad deportiva. En tales casos, un aspecto importante de la implementación del sistema de gestión de la calidad es el aseguramiento metrológico de tales equipos. Esto incluye la verificación, calibración, mantenimiento y preservación de tales instrumentos y equipos, con el fin de garantizar la confiabilidad de las mediciones que se realizan y los resultados que arrojan. La descripción de los métodos para el aseguramiento metrológico está descrita en la Norma Técnica Colombiana NTCISO10012 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2003). Y para el caso específico de los laboratorios de actividad física, podría usarse como referente de consulta la Norma

Técnica Colombiana NTCISO17025 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

### **Verificación**

La verificación incluye la medición y el seguimiento de los resultados de los indicadores de cada uno de los procesos por parte de los directivos y la ejecución de las auditorías internas de calidad. Las auditorías internas son una evaluación llevada a cabo por parte de los propios empleados de la entidad deportiva, garantizando independencia (que el auditor no evalúe su propio trabajo) y verificando que las actividades de los procesos se han efectuado conforme a lo establecido en los procedimientos y que el sistema de gestión de calidad sí cumple con los requisitos de la norma de referencia.

### **Mejoramiento**

A partir de los resultados de la verificación, los directivos de la entidad deportiva definen acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento de los procesos. Estas acciones deben incluir la asignación de responsables, plazos y recursos y el seguimiento posterior de que las acciones implementadas sí fueron efectivas respecto a lo que se esperaba lograr con ellas.

En este punto del proyecto, la entidad deportiva estará en condiciones de solicitar la auditoría para la certificación de su sistema de gestión de la calidad, si es ésta la intención de la Dirección.

### **CONCLUSIONES**

Frente a un entorno competitivo de carácter internacional, las organizaciones del sector del deporte, la Educación Física y la recreación deben mejorar su capacidad de gestión para ofrecer a sus clientes productos y servicios de alta calidad. Una herramienta para lograrlo es la implementación de un sistema de gestión de la calidad, que se fundamenta en la identificación, descripción y documentación de los procesos de la entidad deportiva a través de una participación entusiasta y comprometida de todos los empleados. Este sistema de gestión de la calidad contribuye a mejorar la competitividad, facilita el cumplimiento de normas legales, ordena y formaliza las actuaciones de la entidad deportiva y de sus empleados y puede conducir al otorgamiento de una certificación que se muestre a los clientes como evidencia del compromiso con la calidad.

En Colombia aún falta mucho camino por recorrer en el sector del deporte, la Educación Física y la recreación, para la adopción de estos sistemas de calidad. De manera reciente, algunas entidades públicas del Sistema Nacional del Deporte de carácter departamental o municipal lo están haciendo, en cumplimiento del mandato legal de la Ley 872 de 2003. Y también algunas ligas y clubes deportivos han hecho esfuerzos independientes en esta vía. Pero es necesario desarrollar una política nacional hacia la calidad en el deporte, que se alinee con políticas similares que ya existen en otros sectores relacionados, como la salud y la educación. De esta manera, el Sistema Nacional del Deporte se articularía con las directrices

gubernamentales orientadas al mejoramiento de la calidad de los servicios y productos, que a su vez contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

## REFERENCIAS

- Atehortúa, Federico y otros. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *Teoría General de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Colombia, Congreso de la República. (1995). *Ley 181 de 1995: Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Colombia, Congreso de la República. (2003). *Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Congreso de la República. (2003). *Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000*. Bogotá: Autor.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Decreto 2539 de 2005: Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005*. Bogotá: Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2000a). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO9000. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2000b). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO9001. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. Bogotá: Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO10012. Sistemas de gestión de la medición. Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición*. Bogotá: Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2005). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO/IEC17025. Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración*. Bogotá: Autor.
- Sistema. (2001). En *Real Academia Española, Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 23 de junio de 2007 de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=sistema](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sistema)