



EFQM, UNA HERRAMIENTA PARA LOS PROCESOS DE CALIDAD DE LA LIGA DE BALONMANO DE BOGOTÁ

EFQM, A TOOL FOR THE QUALITY PROCESSES OF THE BOGOTÁ HANDBALL LEAGUE

María Fernanda Marín Blanco¹, Ana María Arias Castaño¹, Diego Alonso Sánchez Rodríguez¹

¹Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Bogotá D.C., Colombia;

Correspondencia: maria.blanco190@gmail.com

Recibido: junio 6 de 2022

Aceptado: julio 22 de 2022

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés

RESUMEN

Introducción: Las demandas que hoy en día se presentan en el medio deportivo, hace necesario utilizar las herramientas de gestión de calidad para mejorar su eficacia en el tiempo. Por lo cual, se obliga a este medio a realizar remodelaciones en los procesos que se realicen, teniendo en cuenta primordialmente la calidad del servicio que se preste a sus partes interesadas. Dentro de las herramientas para el mejoramiento de la calidad existe el modelo EFQM, formulado por la fundación europea de gestión de calidad, en el que se puede determinar los

puntos a mantener o reajustar y proponer estrategias para mejorar la gestión de las organizaciones deportivas. Este estudio tiene como objetivo determinar procesos para la gestión de calidad a través del modelo EFQM para la Liga de Balonmano de Bogotá D.C. **Metodología:** Dando cumplimiento al objetivo del estudio, en primera medida se conoció el estado de los procesos administrativos de calidad en la Liga de Balonmano de Bogotá, D.C., a través de un diagnóstico, luego, se realizó un análisis del estado de los procesos de esta a través del modelo EFQM, y por último, se formularon algunas recomendaciones como métodos para los procesos de calidad para la organización deportiva. **Resultados:** Como resultado principal se logró construir una propuesta denominada "Manual de Procesos de la Liga de Balonmano de Bogotá, D.C." **Conclusiones:** Un manual de procesos para las organizaciones deportivas, podrá fortalecer a nivel interno y externo aspectos relacionados a la eficacia y la eficiencia dando como resultado una mejor gestión de calidad, como elemento de la excelencia organizacional.

Palabras clave: Gestión de procesos; Deporte; Calidad Total; Modelo EFQM; Balonmano; Liga Deportiva.

ABSTRACT



Introduction: The demands that are presented today in the sports environment make it necessary to use quality management tools to improve their effectiveness over time. Therefore, this medium is obliged to carry out remodeling in the processes that are carried out, taking into account primarily the quality of the service provided to its interested parties. Within the tools for quality improvement there is the EFQM model, formulated by the European Foundation for Quality Management, in which the points to maintain or readjust can be determined and strategies to improve the management of sports organizations can be proposed. This study aims to determine processes for quality management through the EFQM model for the Handball League of Bogotá D.C. **Methodology:** In compliance with the objective of the study, firstly, the

INTRODUCCIÓN

Hablar de los procesos de evaluación en las organizaciones deportivas durante los últimos años, ha demostrado que la evaluación tiene como propósito determinar el control de la gestión como herramienta fundamental a la hora de planear estrategias futuras. Bajo estos argumentos y sobre la percepción de los protagonistas que influyen de alguna manera en la prestación de un servicio definido, se han construido conceptos que soportan la relación directa entre la evaluación de la calidad y la gestión como ejes fundamentales de la administración de cualquier organización deportiva.

state of the administrative quality processes in the Handball League of Bogotá, D.C., was known through a diagnosis, then, an analysis of the state of the processes of this through the EFQM model, and finally, some recommendations were formulated as methods for quality processes for the sports organization. **Results:** As a main result, it was possible to build a proposal called "Manual of Processes of the Handball League of Bogotá, D.C. **Conclusions:** A process manual for sports organizations will be able to strengthen internally and externally aspects related to effectiveness and efficiency, resulting in better quality management, as an element of organizational excellence.

Keywords: Process management; Sport; Total quality; EFQM model; Handball; Sports League.

Con referencia a lo anterior, la gestión de calidad en una organización deportiva representa; tomar la satisfacción de los grupos de interés, como eje principal del proceso de mejora, así como promover en la organización un proceso de mejora continua en el camino hacia la excelencia, asegurando que este proceso sea permanente. Mediante estos sistemas de gestión y las herramientas basadas en la calidad, las organizaciones deportivas podrán promocionar sus productos y servicios en un mercado altamente competitivo (Dorado Suárez & Gallardo Guerrero, 2005).

Según lo expuesto, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, de ahora en adelante Modelo EFQM (siglas en inglés), fue creada en Holanda, en el año 1988; para proponer un modelo formado por un conjunto de factores



que, interrelacionados entre sí, definen a una organización teóricamente como excelente, preparada para conseguir y mantener buenos resultados (Cáanos, 2005). La aplicación del modelo a cualquier organización, consiste en, realizar una evaluación de los elementos integradores, comparándolos con el referente teórico del mismo. Entonces, desde esta visión, el Modelo EFQM se puede considerar como una herramienta de identificación de acciones de mejora, que al utilizar un referente estandarizado, permite llevar a cabo una evaluación efectiva, abarcando todos los aspectos importantes que pueden determinar la calidad de la organización (Martínez Moreno, Morales, Sánchez Roca, & Sánchez Pérez, 2013).

Hechas las consideraciones anteriores, las iniciativas llevadas a cabo por diferentes organizaciones deportivas u otras, con el pasar de los años ponen en manifiesto el interés por lograr que cada una de los actores de interés, estén cada vez más satisfechos. Por ello, se hace obligatorio para cada organización prestadora de un servicio el conocer y trabajar adecuadamente bajo los parámetros de la calidad. (Albrecht, Zemke, & Herrera Villamizar, 1990). Las diferentes exigencias que presenta el sector deportivo, y además los constantes cambios, han provocado que la calidad se convierta en un factor concluyente para el éxito en las organizaciones.

La elaboración de un producto o prestación de un servicio como actividad empresarial, se desarrolla mediante un proceso, siendo este, un sistema de actividades en las cuales se hace uso de recursos para transformar las entradas o demandas en salidas. Entonces, se

podría decir que el proceso se origina en la demanda o pedido que un cliente, porque necesita un producto o un servicio a través de una empresa (Cardona Ramírez, 2009). En este mismo orden y dirección, la gestión deportiva, se puede definir como la suma de varias acciones, para lograr el máximo trabajo y de calidad en la organización deportiva, con el proceso administrativo fundamentado a la promoción del deporte (Betancur Gutiérrez, 2010).

Una vez identificados estos conceptos principales, que definen los procesos para una gestión efectiva alrededor de la calidad, se logró percibir que el área administrativa de la Liga de Balonmano de Bogotá, presentaba dificultades en algunos espacios estructurales y en algunos procesos de ejecución de la gestión, algunos de ellos fueron: La documentación legal de la Liga, el seguimiento de deportistas y entrenadores, los escenarios deportivos para la práctica, el apoyo económico insuficiente para el desarrollo del balonmano, la poca congruencia para constituir más clubes con las diferentes entidades educativas, entre otros. Teniendo en cuenta esto, fue necesario intervenir en estas falencias, con aspectos asociados a la calidad, es decir, con herramientas que se centraran en garantizar que lo que ofrece esta entidad cumpla con las necesidades de sus partes interesadas (Martínez Moreno, A; Díaz Suárez, A, 2017).

En consecuencia, para lograr un cambio adecuado en la Liga de Balonmano de Bogotá en los múltiples procesos que se lleven a cabo, es necesario tener en cuenta que, se debe iniciar con un proceso de seguimiento, evaluación y



control en las diferentes áreas ya mencionados, para poder lograr de manera metodológica que la Liga funcione optimizando de forma correcta los resultados que esta logre.

En la actualidad, el deporte es considerado como fenómeno social. Por esto, es recomendable que, las organizaciones deportivas sean más eficaces en el manejo de los recursos y logren dar respuesta a los requerimientos del mercado a través de sus productos y servicios a todas las personas que hagan uso de este (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, 2015). Este manejo efectivo de los recursos, involucra una planeación de la gestión para pronosticar las demandas del sector deportivo (Dorado Suárez & Gallardo Guerrero, 2005).

Tal como se observa, el sistema de gestión es una serie de elementos relacionados entre ellos que interactúan para asegurar la calidad. Por esto, el modelo EFQM, ha sido considerado por algunas empresas europeas con el fin de utilizar la calidad como una ventaja competitiva y como fórmula idónea para la mejora continua, siendo un bosquejo general de procesos y procedimientos, que se emplea para garantizar que la organización lleve a cabo las tareas necesarias para obtener sus objetivos. Así mismo, el modelo EFQM, como un modelo gerencial orientado a la consecución de mejoras organizativas, parte de lo siguiente: "La satisfacción del cliente y empleados, así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y alianzas y los procesos

hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales" (Robledillo Colmenares & Velásquez López, 2013).

Significa entonces que, utilizar la calidad y sus sistemas de gestión se hace cada día más necesario para las organizaciones que pretenden ser eficaces en el logro de sus objetivos. Actualmente, la calidad ha evolucionado en un concepto amplio y su aplicación, incluye beneficios significativos para aquellas organizaciones deportivas que pretendan ser competitivas (Albreth, Zemke, & Herrera Villamizar, 1990).

Ante la situación planteada, es necesario tener en cuenta que el manual de procesos es un instrumento que reconoce la estandarización de las actividades que se realizan al interior de la organización y es preciso en el área administrativa, el desarrollo de este. En las mismas circunstancias, la necesidad en la Liga de Balonmano de Bogotá, se identificó en la deficiencia en acciones respecto a elementos para el seguimiento, el control y la evaluación. Así, la pertinencia para poder lograr esto, está orientado en un manual de procesos como herramienta administrativa que apoye el que hacer institucional y se considere como documento fundamental, con el fin de optimizar los procesos que se lleven a nivel interno y externo de la misma, como esta requiera.

En este propósito, el objetivo del presente estudio fue determinar procesos para la gestión de calidad a través del modelo EFQM para la Liga de Balonmano de Bogotá D.C. Para ello, se establecieron fases de desarrollo, las cuales permitieron llevar a cabo el cumplimiento en el diseño de un manual



de procesos para la misma. En el marco de las consideraciones presentadas, fue necesario conceptualizar algunos aspectos como la gestión deportiva, la calidad total, el seguimiento, el control, la evaluación y el modelo EFQM.

Los modelos de gestión se pueden especificar como el diseño de operaciones que sumadas entre sí, permiten que la organización obtenga el mayor nivel de desempeño encaminado a la calidad del servicio para el mercado (Martínez del Castillo, 1998). Teniendo determinadas las fases del proceso administrativo como tal, se pueden comparar cualquier tipo de organización deportiva, las cuales por estar vinculadas a la promoción del deporte o manifestación similar, tendrá que velar básicamente por alcanzar todos los propósitos establecidos (Betancur Gutiérrez, 2010).

Posteriormente, para el modelo EFQM la gestión es un esquema general de procesos que se utiliza para responder que, la organización realiza todas las acciones necesarias para lograr sus objetivos, así como, presenta que, la filosofía de los sistemas de gestión de calidad está comprendida por una evaluación permanente que sirve para la mejora continua del sistema. Los puntos clave para ello son: cumplimiento de acciones, consolidación de la metodología de trabajo, actuación de métodos de trabajo, análisis de los resultados y acción con base en los resultados (Dorado Suárez & Gallardo Guerrero, 2005). Por esta razón, en las Ligas deportivas, es necesario tener en cuenta los diferentes recursos con los que cuenta para poder optimizarlos y lograr cumplir con los objetivos que se establecen a través de modelos de

gestión, los cuales contribuyen a la excelencia y la calidad.

La calidad admite una opción para que cualquier organización deportiva evolucione de acuerdo a las necesidades de la sociedad. Si se analiza la evolución del concepto de calidad, desde el inicio, se comprende como el grado en el que una organización cumple con las especificaciones de lo que necesita el cliente. De este modo, cuando los productos o servicios de la organización no cumple los estándares, se dice que, existen defectos y que su calidad está perjudicada (P B, 1979). Por lo tanto, es importante para los procesos que se desarrollen en las diferentes entidades deportivas como en las Ligas, lograr mantener un servicio de calidad para sus partes interesadas y alcanzar los resultados que se han planeado efectivamente.

El seguimiento, consiste en el análisis sistemático de la información a medida que avanza un proyecto y de la misma manera para que se siga un orden adecuado para conocer algo cuando no está funcionando correctamente. Su objetivo principal es perfeccionar la efectividad de una organización. Este, se fundamenta en las metas planeadas durante las fases del trabajo que se vaya a desarrollar (Civicus, 2001). De la misma manera, si se lleva a cabo adecuadamente este proceso en las Ligas deportivas, podría ser un instrumento de valor para una correcta administración y para proporcionar la base para la evaluación pertinente en los diferentes aspectos en los que se permite determinar que los recursos disponibles son suficientes, que la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está desarrollando lo



que se había planificado con anticipación (Ramírez Cavassa, 2004).

Frente al control, este consiste en conocer lo que se está desarrollando, comparar los resultados que se esperaban y aprobar o desaprobar los mismos para llevar a cabo acciones correctivas. Su propósito es asegurar que obtenido de aquello que se planeó, se ajusten tanto como sean posible a los objetivos establecidos de manera anticipada y es importante en todo el proceso que se lleve a cabo (Arangon Cansino, 1991). En este mismo sentido, el control tiene dos objetivos para que se den los resultados de la forma más óptima y en concordancia con que se ha planteado: Corregir los errores que se vean en el progreso de este y, prevenir que se realice cada uno de estos. En otras palabras, el control no se puede mirar como una herramienta correccional directamente, sino de acompañamiento al proceso de gestión, según lo planeado.

La evaluación se define como “Un proceso que capacita al administrador para descubrir los efectos de su gestión y con ello hacer ajustes progresivos con el fin de alcanzar sus metas de manera efectiva”. Tiene enfoque específico hacia lo que se había establecido realizar, lo que se ha logrado y lo que realmente se ha conseguido en el desarrollo de la gestión (Cardona Ramírez, 2009). Con referencia a lo anterior, la evaluación se puede diferenciar dividiéndola de la siguiente forma: Formativa; La cual tiene lugar durante el desarrollo de la gestión, con la finalidad de mejorar la estrategia o el funcionamiento de la misma, y Conclusiva; aprendiendo a partir de un proyecto completado o una

organización, que ya no está en funcionamiento (Betancur Gutiérrez, 2010). Por lo tanto, la función de un administrador en una entidad deportiva frente a la evaluación correcta y óptima, es lograr que las cosas se hagan bien a través del proceso que se esté llevando a cabo.

Finalmente, un modelo de excelencia se refiere a modelos de gestión desarrollados con fundamento en reconocimientos de la calidad, y hacen referencia a un conjunto de criterios colectivos de las principales áreas de una organización, que sirven para estructurar los procedimientos hacia la mejora continua y el logro de los resultados. El modelo EFQM de excelencia establece la base de su sistema de gestión en la siguiente condición: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad, se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados de la organización” (Dorado Suárez & Gallardo Guerrero, 2005)

Con referencia a lo anterior, el Modelo de Excelencia EFQM se fundamenta en algunos criterios, los cuales se comparan en el transcurso de la autoevaluación. Su riguroso diseño hace que el modelo sea ampliamente aceptado en Europa. El Modelo observa nueve criterios que se pueden distinguir en dos grupos. Cinco de ellos son los denominados agentes facilitadores, es decir, lo que la organización hace.

No. de Criterio	Nombre del Criterio	Descripción del Criterio
1	Liderazgo	Se fundamenta en el trabajo que realiza la Alta Dirección para incentivar una cultura de la Calidad.
2	Política y Estrategia	Tiene que ver con el plan estratégico que establece la organización.
3	Personas	Representa la optimización del potencial de sus empleados
4	Alianzas y Recursos	Refleja la forma en que la organización gestiona sus alianzas y sus recursos internos
5	Procesos	abarca no solo el modo de operar sus procesos, si no se desarrollan acciones para su mejora continua.

Tabla 1. Relación de agentes facilitadores del modelo EFQM,

Los cuatro finales se vinculan con los resultados, que bien se entiende como lo que la organización obtiene finalmente. Estos criterios son: logros con los clientes, en las personas, en la sociedad y logros claves alcanzados con relación a lo planeado (Robledillo Colmenares & Velásquez López, 2013). Como consecuencia de esto, se pueden obtener algunas ventajas al aplicarlo en las Ligas deportivas como instrumento de diagnóstico para establecer el estado de la organización, a través de una autoevaluación que permite analizar la estructura del modelo que se esté desarrollando y la relación entre los criterios de agentes facilitadores y los de resultados, para una mejora continua.

METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo en la Liga de Balonmano de Bogotá, D.C, como escenario de trabajo. El alcance del mismo está determinado a través de un método explicativo, para determinar causas y efectos de situaciones o

sucesos ya sean físicos o sociales de la organización deportiva (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). El proceso metodológico se diseñó de manera coherente, compuesto por cuatro fases las cuales fueron: Preparación, análisis y conceptualización, diseño y finalización.

Inicialmente se realizó un diagnóstico en la Liga de Balonmano de Bogotá D.C a través de un formato aplicado en las diferentes áreas de la misma, se encontraron necesidades frente al uso de escenarios deportivos adecuados para la práctica del deporte, el apoyo económico suficiente por parte de las diferentes entidades y la articulación con las diferentes instituciones educativas para lograr el aumento y la participación en las diferentes categorías de este deporte. Frente a las áreas que componen la Liga, se evidenciaron fallas en la comunicación para llevar un correcto seguimiento de los servicios que se prestan, por lo cual, se hallaron inconvenientes en el cumplimiento de algunas situaciones específicas para el desarrollo deportivo.



Significa entonces que, para lograr optimizar estos procesos en los que se encontraron deficiencias se propuso la construcción de un manual de procesos con el paso a paso de procedimientos a seguir, en cada una de las situaciones en las cuales se haga necesario intervenir. Estos procedimientos, en cada uno de los puntos débiles que tiene la Liga de Balonmano de Bogotá D.C fortalece el seguimiento, el control y la evaluación en cada uno de las partes del área administrativa de la organización.

RESULTADOS

Para la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, se elaboró un manual de procesos el cual propone fortalecer acciones a nivel interno y externo en la gestión, brindando una herramienta de trabajo que cuenta con una estructura y base conceptual, en conjunto con las actividades realizadas por la organización. Este manual, puede contribuir al cumplimiento efectivo de los fines institucionales, teniendo en cuenta que logra apoyar la calidad como instrumento administrativo y operativo en la Liga, por medio de: agrupar en forma ordenada, secuencial y minuciosa las operaciones de los servicios que se pueden prestar en la entidad, incrementar la eficiencia de las diferentes áreas que componen la Liga, estableciendo parámetros claros sobre lo que se debe hacer y una guía de cómo hacerlo, precisar la secuencia lógica del paso a paso que compone cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización y, servir como método de orientación a funcionarios que van a ingresar a la entidad facilitando de esta manera la inducción e incorporación a la unidad orgánica.

Además del objetivo académico que este trabajo tenía en su aplicación, finalmente se logró proponer el manual, con fundamento en una revisión conceptual y bibliográfica de la calidad y la excelencia, y en el diseño concluyente de una herramienta e instrumento que facilita su planeación, su realización y su evaluación. Este manual está dividido en dos partes de la siguiente forma: La primera, está compuesta por componentes institucionales, teóricos, conceptuales y normativos en el cual se describe la metodología utilizada para la elaboración de este documento. Además, contiene las unidades organizacionales y cargos que intervienen, precisando las responsabilidades de cada uno y en la segunda parte, se desarrollan y exponen los procesos que se van a llevar a cabo en la Liga, de forma consecutiva y con el paso a paso para ejecutar cada uno de los mismos.

Este manual está dirigido a las personas que intervienen en cada una de las áreas de la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, en procesos tales como: la gestión, la aplicación del marco legal, seguimiento a deportistas, seguimiento a entrenadores, escenarios deportivos, torneos y capacitaciones.

El capítulo Parte I, está compuesto por la introducción, los objetivos del manual, y se desarrollan los componentes institucionales como misión, visión, valores y principios institucionales. En segundo lugar, se incluyó un marco conceptual y se elaboró la clasificación de los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo). Seguido, se explican las funciones de cada área y cargo que constituye la Liga, teniendo en

cuenta que su estructura organizacional está establecida de la siguiente forma:

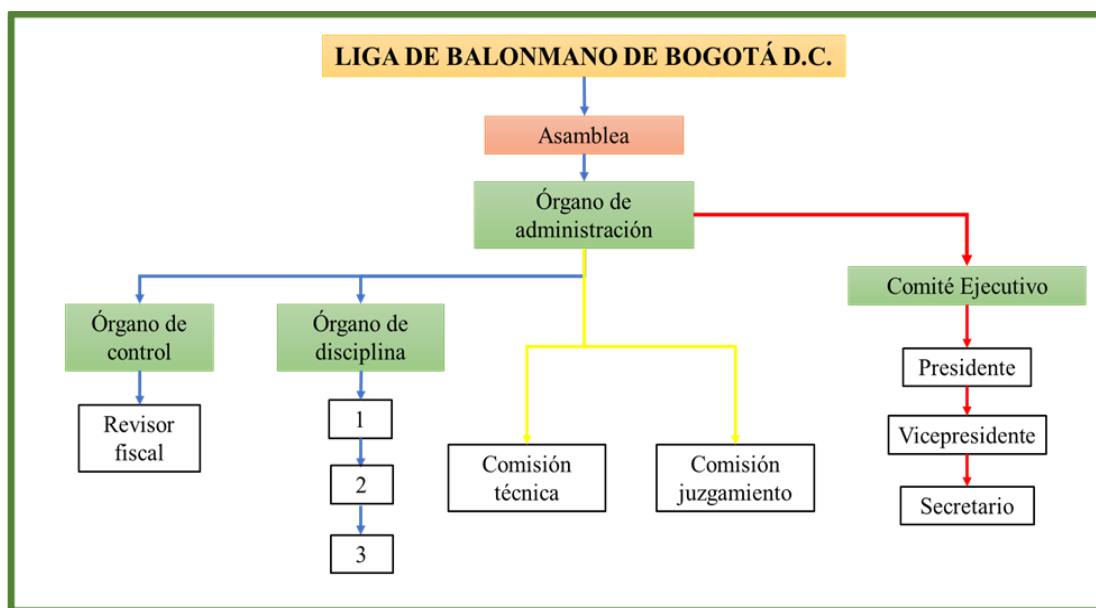


Gráfico 1. Estructura Organizacional de la Liga de Balonmano de Bogotá D.C.

El gráfico anterior muestra el órgano administrativo compuesto por el Comité Ejecutivo, el Presidente, el Vicepresidente y el Secretario. De igual manera, la Comisión Técnica, la Comisión Juzgamiento, el Órgano de Control (Revisor Fiscal) y el Órgano de disciplina. Dentro del Manual se establecieron las responsabilidades de cada rol.

El capítulo Parte II, el cual habla sobre los procesos de la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, incluye los temas de: El Modelo EFQM, el cual fue adaptado a la Liga de Balonmano D.C. según se muestra en el gráfico 2, con el fin de mejorar el servicio que se está prestando en el medio deportivo.



del Deporte (SND), nivel Nacional, Departamental y Municipal, así como, su naturaleza jurídica (Congreso de la Republica, 1995) (Congreso de la República de Colombia, Senado de la República, 2021).

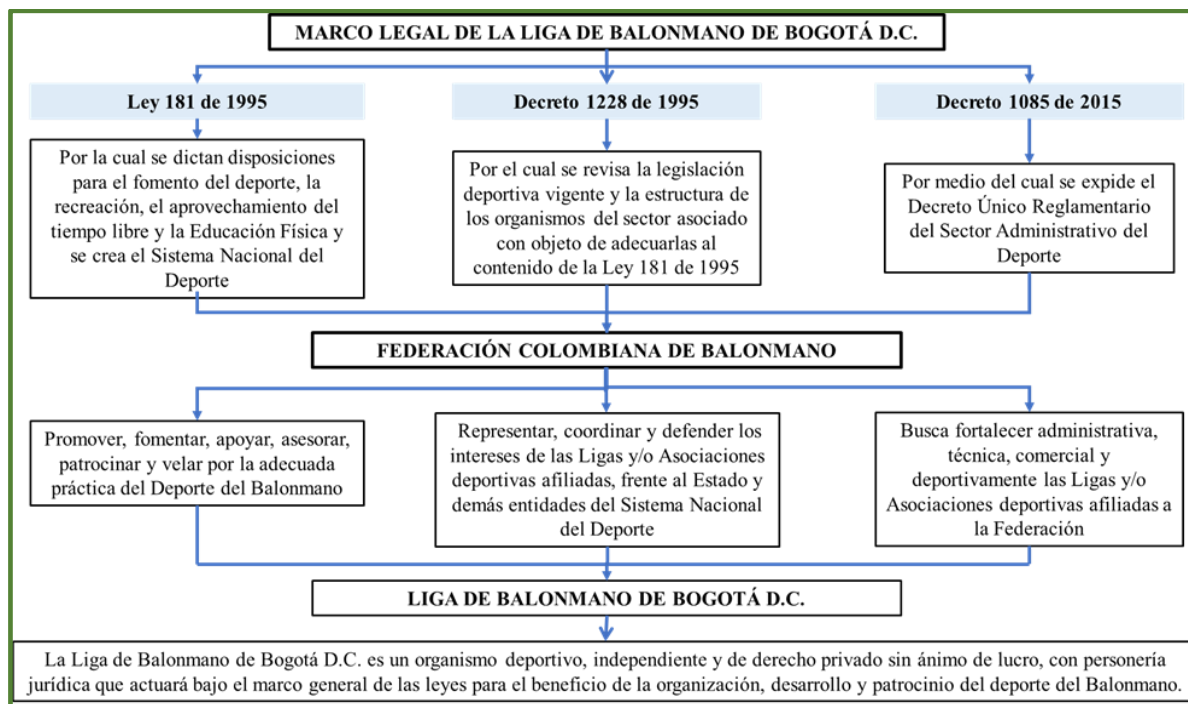


Gráfico 3. Marco Legal de la Liga de Balonmano de Bogotá D.C. Adaptado de Ley No. 181, 1995; Decreto 1228, 1995; Decreto 1085, 2015.

Luego se realizó el proceso de seguimiento a deportistas sabiendo que en la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, se hace necesario hacer este seguimiento, con el fin de tenerlos en cuenta para las diferentes actividades a las que se esté invitado como ente

deportivo a nivel Nacional e Internacional. Este seguimiento estará a cargo del Comité Ejecutivo, los entrenadores y se deberán incluir procedimientos de consolidación de información.

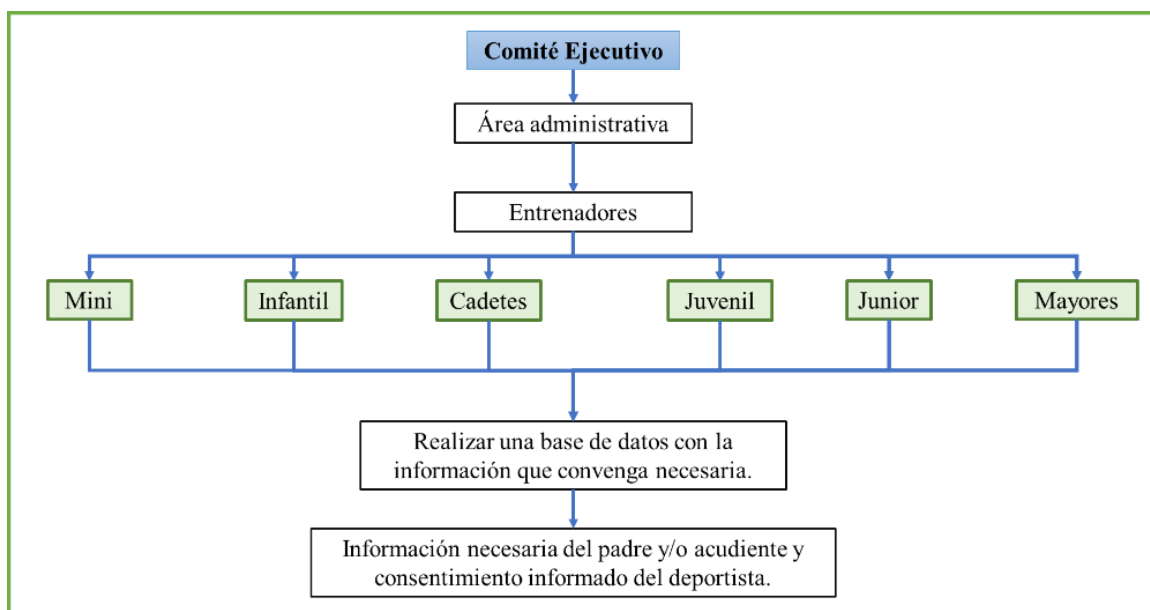


Gráfico 4. Procedimiento de seguimiento a deportistas Liga de Balonmano de Bogotá, D.C.

En la sección de seguimiento a entrenadores se detalló la importancia de tener en cuenta que la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, en el área deportiva debe tener los entrenadores capacitados para cada una de las categorías en cada una de sus modalidades, en función de la preparación competitiva adecuada para los diferentes campeonatos, torneos y/o

certámenes a los que sean invitados. Es importante que el Presidente de la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, este enterado de cada uno de los procesos que se vayan a realizar y la Comisión Técnica como responsable principal del área deportiva de la Liga, en sus deberes estará radicar una resolución con las categorías que se estén manejando actualmente para la conformación de los grupos en cada una de sus modalidades.

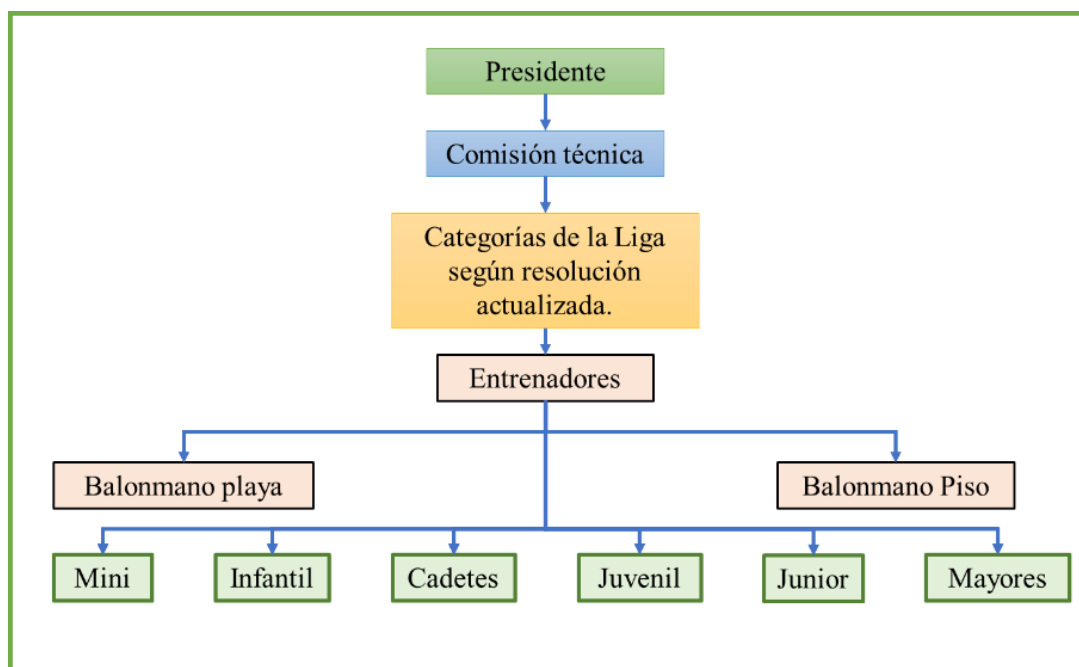


Gráfico 5. Procedimiento de responsabilidad en el seguimiento a entrenadores de la Liga de Balonmano de Bogotá, D.C.

Frente al procedimiento de escenarios deportivos, la Liga de Balonmano de Bogotá D.C. necesita de los mismos en óptimas condiciones para el desarrollo

adecuado de los deportistas para obtener un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

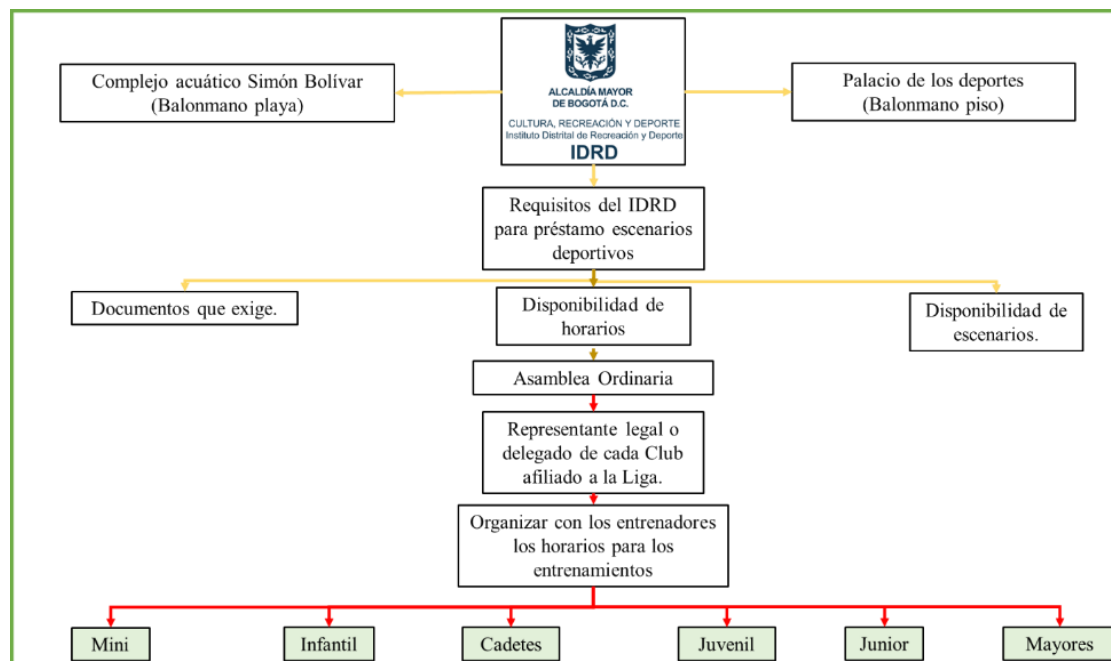


Gráfico 6. Procedimiento para uso de escenarios deportivos distritales en Bogotá. D.C.

Los escenarios más adecuados a nivel Distrital para la práctica deportiva de este deporte los tiene disponible el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) en los cuales esta: Balonmano arena, en el complejo acuático Simón Bolívar y balonmano piso en el Coliseo Cubierto del Palacio de los Deportes.

La Liga de Balonmano principalmente participa en los torneos que hagan parte del calendario deportivo de la Federación Colombiana de Balonmano, los organizados por la Liga y los que estén organizados por universidades o colegios. El Comité Ejecutivo, tendrá la tarea de convocar a que los entrenadores de las diferentes categorías estén enterados de los campeonatos, torneos y/o certámenes a los que se quiera participar. En este

proceso, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: Nivel de rendimiento deportivo optimo, cumplimiento con la asistencia a los entrenamientos y ser jugador de un Club de balonmano con reconocimiento deportivo y afiliado a la Liga.

Después de cumplir con estos requisitos, quedará dividido el grupo en: Seleccionados; de acuerdo a los requisitos que se deben cumplir para poder participar en los torneos a los que estén invitados y No seleccionados, los cuales deberán seguir en el proceso deportivo con los entrenadores de la Liga para poder poco a poco aumentar el rendimiento deportivo, a nivel de los diferentes torneos, campeonatos o certámenes a los que se aspire llegar a participar.

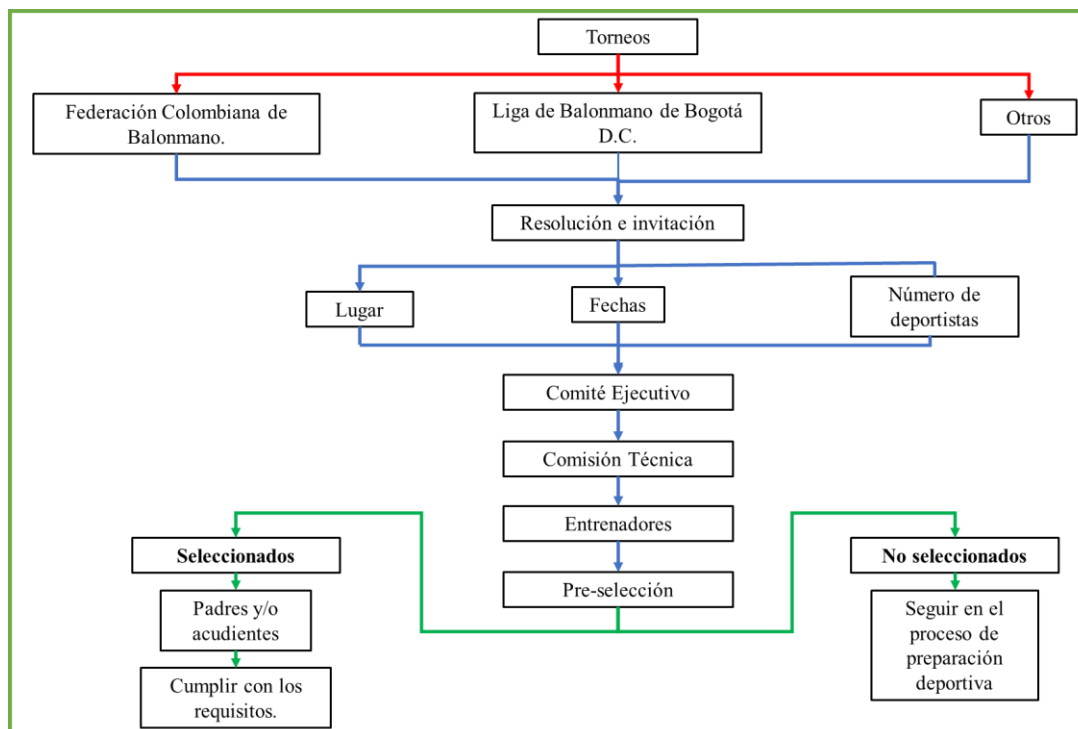


Gráfico 7. Procedimiento de participación en Torneos de la Liga de Balonmano de Bogotá, D.C.

Con el fin de que el balonmano a nivel Distrital logre tener un mejor nivel, se realizan capacitaciones para el grupo de entrenadores que hay en Bogotá o a quien esté interesado en aumentar sus conocimientos específicos en la preparación adecuada en los deportistas tanto de balonmano playa como en piso. Es importante tener en cuenta que, para el desarrollo de una capacitación, se

deben designar el costo de la misma y establecer la intensidad horaria con la que se va a dar la capacitación. Finalmente, el área administrativa deberá hacer la publicidad y divulgación adecuada para que el curso cumpla con la cantidad de asistentes mínimos que estén interesados en adquirirla con el fin de aumentar sus conocimientos en este medio.

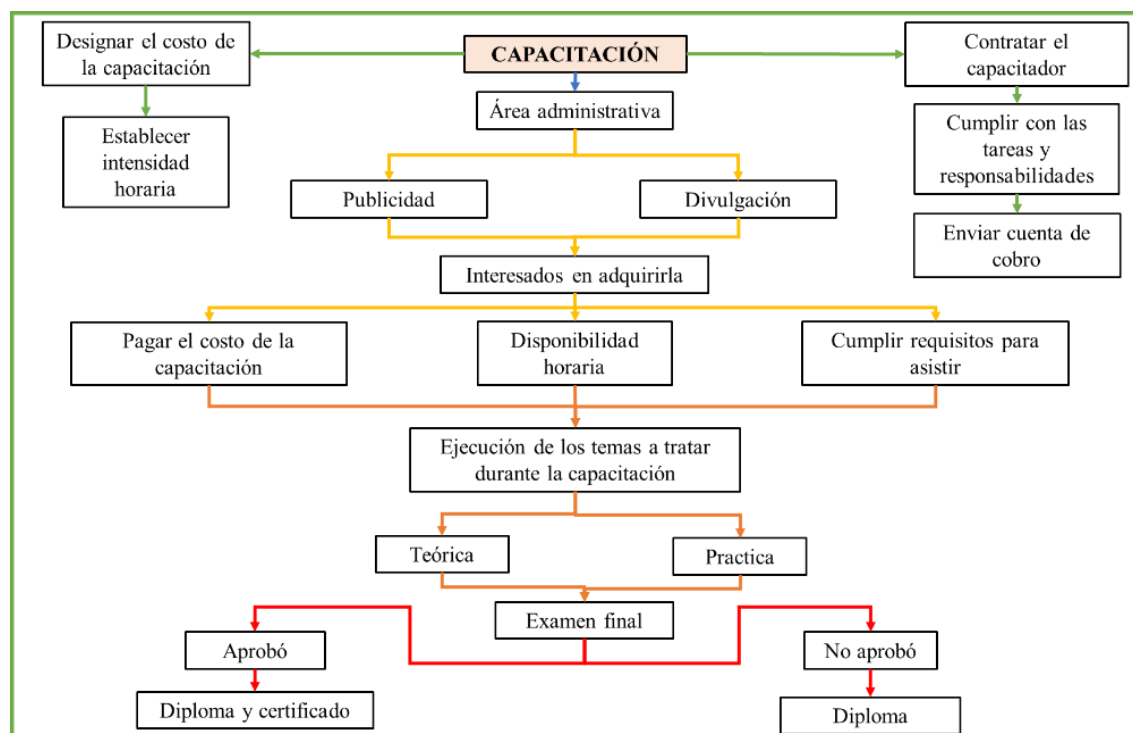


Gráfico 8. Procedimiento para estrategias de capacitación de la Liga de Balonmano de Bogotá. D.C

DISCUSIÓN

Actualmente, cada industria debe evaluar los beneficios que obtendrá, en el corto y largo plazo, al posicionar en más mercados sus productos, bajo una certificación que avala que en la manufactura se cumplen las más estrictas normas de calidad en su producción. (Cardenas, 2006). La necesidad de ajustarse al cambio y evolución del deporte, y de buscar nuevos retos para la sociedad, hace que el proceso de gestión de las organizaciones, deba atender a las expectativas creadas por los grupos de interés, brindando un servicio con un alto grado de calidad, en la que cada uno de ellos se sienta cómodo y satisfecho.

Como lo mencionan los autores “La Calidad Total es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer de manera permanente las necesidades y expectativas de los/las usuarios/as internos y externos. Por esto debe estar mejorando continuamente, con una participación activa y con el compromiso de todos/as los/las integrantes de la organización”. Quiere decir que, hablar de la búsqueda de la excelencia es uno de los propósitos más consolidados en algunas organizaciones, ya que de alguna manera, la calidad total permite que otras organizaciones que no han definido como parte fundamental de su administración la evaluación, tome este tipo de modelo administrativo con el fin de conocer a ciencia cierta la relevancia e influencia que esto tiene en el



resultado definitivo del valor que se da al servicio prestado basados en la necesidad real del usuario. De esta misma forma, se demuestra la relación permanente y sostenida durante varias consultas e investigaciones entre la evaluación y la calidad como medio para establecer las organizaciones deportivas dentro del rango de empresas sólidas, que planean estratégicamente bajo los indicadores de estándares de calidad total (Retar, Pisot, & Kolar, 2015).

Esto quiere decir que, en el sector del deporte, se generar cambios con una mayor competitividad, lo que hace que, se convierta en un ambiente de dilema para las organizaciones vinculadas con el servicio. La gestión de la calidad y todos sus elementos, correctamente utilizados, aprueban equilibrar posibles situaciones desfavorables, seguir transformando y tener confianza en el intento de avanzar hacia la excelencia (Méndez Rial, Cancela Carral, & Gambau I Pinasa, 2014).

En consecuencia, se reafirma que la innovación y el liderazgo se unen a las organizaciones como agentes de diferenciación, a través de la calidad (Albrecht, Zemke, & Herrera Villamizar, 1990). Hablando desde el concepto de calidad y excelencia la innovación y el liderazgo se han contemplado fuertes criterios a la hora de evaluar la gestión de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales.

Con el tiempo y la evolución del concepto, se comprende finalmente que la calidad, son las características dadas por la prestación de un servicio, que permite que el cliente o usuario conozca el mismo, para emitir un juicio de valor que enriquece la gestión en y de la

organización. Esto facilita conocer aspectos de mejora para que la organización cumpla correctamente con los parámetros de la excelencia satisfaciendo las expectativas de los grupos de interés (Dorado Suárez & Gallardo Guerrero, 2005).

CONCLUSIONES

Los sistemas de gestión de calidad son elementos en busca de la excelencia, el cual se ofrece para que las organizaciones sean más proactivas y de esta forma se diferencie de las entidades con las cuales se esté compitiendo, ofertando los servicios adecuados y necesarios para los usuarios.

La importancia de los procesos de gestión de calidad en las entidades deportivas, funciona para evaluar el rendimiento del grupo de interés de la Liga de Balonmano de Bogotá D.C, impulsando la mejora continua e identificando las áreas que faltan por mejorar.

Se permite establecer las estrategias adecuadas para el desarrollo óptimo de la gestión de calidad de la entidad deportiva, logrando de esta forma optimizar la resolución de conflictos y mejorar el desarrollo de los procesos que se lleven a cabo.

Es necesario desarrollar instrumentos de análisis para obtener no únicamente la percepción del área administrativa y deportiva, sino también del personal vinculado a la gestión de las organizaciones, con el fin de tener un conocimiento más detallado de la gestión de calidad de la entidad.



Se debe mejorar dentro de los recursos humanos la intercomunicación y relacionar a los diferentes grupos, para de esta forma mejorar la calidad del servicio que se quiere prestar para obtener los resultados que se buscan.

Partiendo de la revisión conceptual dentro de las áreas de gestión deportiva, calidad total, organizaciones deportivas y los modelos de calidad, es importante decir que este tipo de escritos en función de la conceptualización de la administración deportiva, se tornan interesantes como marcos referencias para futuras investigaciones. Esto permitiría ampliar la argumentación frente a la dirección, la planeación y el control dentro de las organizaciones deportivas.

AGRADECIMIENTOS

A la Liga de Balonmano de Bogotá, D.C y a la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

REFERENCIAS

- Albrecht, K., Zemke, R., & Herrera Villamizar, J. (1990). *Gerencia del servicio*. Homewood: Legis.
- Arangon Cansino, P. (1991). Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. *Unispon*, 28-39.
- Betancur Gutiérrez, J. F. (2010). Administración deportiva. *Educación física y deporte*, 101-107.
- Cános, F. C. (2005). *APLICACIONES PRÁCTICAS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA*

EN PYMES. Buenos Aires: Díaz de Santos.

- Cardenas, R. A. (2006). *Administración de costos (1a ed.)*. México D.F: McGraw-Hill.
- Cardona Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de administración (3ra edición)*. Bogotá D.C: ECOE ediciones.
- Civics. (2001). Seguimiento y evaluación. *Alianza mundial para la participación ciudadana*, 22-73.
- Congreso de la Republica. (18 de Enero de 1995). Ley del Deporte. *Ley 181 de 1995*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia, Senado de la República. (20 de Octubre de 2021). *Secretaría General del Senado*. Obtenido de <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>
- Dorado Suárez, A., & Gallardo Guerrero, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Martinez del Castillo, J. (1998). *Deporte y calidad de vida*. Madrid: Librerías deportivas Esteban Sanz, S.L.



- Martínez Moreno, A., Morales, V., Sánchez Roca, C., & Sánchez Pérez, F. (2013). El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuaderno de la psicología del deporte*, 71-76.
- Martínez Moreno, A; Díaz Suárez, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste de nivel gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 101-106.
- Méndez Rial, B., Cancela Carral, J. M., & Gambau I Pinasa, V. (2014). Diseño y propiedades psicométricas del cuestionario de evaluación de la gestión de calidad en federaciones deportivas. *Educación física y deportes*, 69-76.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2015). *Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte 2015*. Bogotá: COLDEPORTES.
- P B, C. (1979). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.
- Ramirez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa, S.A.
- Retar, I., Pisot, R., & Kolar, E. (2015). THE DEFINITION OF SPORTS MANAGEMENT . *FACTA UNIVERSITATIS - Series: Physical Education and Sport*, 275 - 281.
- Robledillo Colmenares, A., & Velásquez López, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina y seguridad del trabajo*, 302-309.