

A. Caracterización del servicio en la Liga Antioqueña de Patinaje

B. Gestión por procesos: Liga de Patinaje de Antioquia

Por

Nasly Botina Valencia

nasly83@hotmail.com

Carolina Osorio Álvarez

carolaosoalv@edufisica.udea.edu.co

Juan Francisco Gutiérrez Betancur (asesor)

Seminario IX - X

Énfasis en administración deportiva

Universidad de Antioquia

Instituto Universitario de Educación Física

Medellín, Colombia

2008

A. Caracterización del servicio en la Liga Antioqueña de Patinaje

RESUMEN

El presente trabajo surge de la necesidad de indagación de los estudiantes del Seminario de Énfasis en Administración Deportiva y de su articulación con la Práctica Pedagógica en los dos últimos semestres de formación. Tiene como escenario de intervención cinco ligas deportivas del departamento de Antioquia: Taekwondo, Natación, Baloncesto, Patinaje y Gimnasia, en las cuales se realizó un estudio de mercados que permita establecer una caracterización de la oferta y la demanda para reorientar el portafolio de servicios de cada una de las instituciones, así como identificar el grado de satisfacción de los usuarios .

Metodológicamente la muestra se definió aleatoriamente según la población inscrita de usuarios de cada una de las ligas. Inicialmente se aborda un diagnóstico institucional apoyado en las metodologías de diagnósticos participativos y el enfoque del marco lógico. El instrumento de demanda recogió la propuesta desarrollada por la Universidad Autónoma de Barcelona¹ denominado *Cuestionario para el análisis de la motivación y la práctica de la actividad físico-*

¹ PÉREZ SAMANIEGO, Víctor y DEVÍS DEVÍS José. Revista de Psicología del Deporte. 2004, 13(2): 157-173.

deportiva, refinado con el Instrumento desarrollado por el Grupo de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte- GRICAFDE² el cual permitió abordar dos grandes categorías:

Los factores motivacionales de consumo y
Los procesos que involucran los satisfactores

Por su parte, el instrumento de oferta indagó por aspectos como programas, modalidades, categorías, horarios, tarifas, formas de pago, nivel de formación del personal, instalaciones, intensidades horarias y medios de difusión. Los resultados arrojados fueron presentados a las diferentes ligas para el redireccionamiento de los portafolios de servicios.

Palabras clave: Investigación de Mercado, Oferta, Demanda, Ligas deportivas, Servicios Deportivos, Satisfacción del usuario.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Presentación

En el eje Seminario IX-X del énfasis en Administración Deportiva, en el Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia, surge como motivación de los estudiantes poder consolidar una propuesta que desde la problemática fuese común a cada una de las Ligas en estudio. Al validar los diagnósticos con los presidentes de las ligas coincidieron en una deficiencia: el desconocimiento de los factores motivacionales de los usuarios y su valoración del servicio, y expresaron su voluntad de apoyar el trabajo, lo que permitió emprender el estudio.

Formulación

¿Cuáles son los factores motivacionales y el nivel de satisfacción de los usuarios de los programas ofrecidos en las Ligas Antioqueñas de Natación, Patinaje, Gimnasia, Taekwondo y Baloncesto?

Justificación

Las Ligas Antioqueñas de Natación, Patinaje, Gimnasia, Taekwondo y Baloncesto, carecen de estudios que permitan direccionar los planes de acción y planes de negocio de dichas instituciones. La inexistencia de información genera dificultad en la toma de decisiones en el direccionamiento de los programas ofrecidos, lo que se traduce en inconformidades de los usuarios, generando como efecto último la deserción de los usuarios y pérdidas de oportunidades del mercado.

Antecedentes

El equipo investigador hace un diagnóstico previo en cada una de las instituciones involucradas evidenciando la inexistencia de trabajos académicos que den cuenta de esta temática.

Revisando la literatura se han encontrado trabajos relacionados con investigaciones de mercado en otras instituciones y latitudes, así:

- Juan Antonio Moreno Murcia. Valencia, España, 1997: *“Relación oferta-demanda de las instalaciones acuáticas cubiertas: bases para un programa motor de actividades acuáticas educativas”*, concluye que los varones valoran más alto los motivos de rendimiento, mientras

² GUTIÉRREZ BETANCUR, Juan Francisco y otros. Hacia un Modelo de Gestión Deportiva Municipal: Estudio de Caso Municipio de Itaguí. Editorial Funámbulos. 2008

que las mujeres están interesadas en la salud y en los fines terapéuticos, y todos los usuarios se encuentran satisfechos en el uso de las instalaciones acuáticas cubiertas.

- Socorro Rebollo Rico. Universidad de Granada, España. 1999. *“Análisis de las variables que determinan la situación deportiva del entorno rural granadino”*. Concluye que el medio rural granadino es un gran marco de actuación con potencialidad importante para el desarrollo de la de actividad física y deportiva. Además los habitantes de estos entornos demandan mayor oferta de actividades y el nivel de práctica varía según características socio demográficas de la población.
- Roberto Luna Arocas. Universidad de Valencia, España, 2001. *“Marketing del deporte y motivaciones deportivas”*. Concluye que los varones valoraron significativamente más la competitividad y las mujeres más el factor de imagen corporal. Los grupos más jóvenes valoraron significativamente más los motivadores de necesidad personal del deporte, la imagen, la competitividad, el reto y superación personal y el deporte como ocio.
- Lía María Delgado Gaviria. Universidad de Antioquia, Medellín, 2001. *“Evaluación del impacto del programa de escuelas públicas de la Liga de Natación de Antioquia, sobre su población usuaria durante el año 2001”*. Concluye que el programa tuvo un gran impacto de manera positiva para su población usuaria durante el 2001.
- José Antonio Aparicio. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, INEF/UPM. Madrid, 2005. *“La rentabilidad económica de las campañas publicitarias en un club deportivo”*. Concluye que el boca a boca positivo por parte de los clientes, forma una profunda interrelación con una gestión de calidad total y logro de la satisfacción en dichos clientes.
- Ángela María Piedrahita Pineda y otros. Universidad de Antioquia, Medellín, 2006. *“Ampliación de la cobertura de los servicios que ofrece la liga de atletismo de Antioquia”*. Concluye que el servicio deportivo debe abrirse a la comunidad, a bajos costos y en horarios no contemplados por la liga.
- Yarini Rodríguez Gómez. 2007. *“Investigación de mercado para caracterizar la demanda el servicio de pesca deportiva”*. Recomienda organizar la actividad de marketing para este servicio.
- Josep Pons I. Camps. *“Modelos económicos en la aplicación de las tasas del servicio de piscinas de verano en los municipios españoles”*. Concluye que las políticas de precios deben cambiar de semigratuito a autofinanciación y se debe aplicar estrategias de marketing que haga fidelizar a los usuarios. Realizar un control de entradas, de uso de servicios y costos en el año; para establecer las tasas del siguiente año.
- Devís y Pérez Samaniego (2003) en el trabajo sobre conceptualización y medida de las actitudes hacia la actividad física relacionada con la salud, plantean un instrumento donde se diferencia la actitud hacia el proceso y la actitud hacia el resultado proponiendo un cuestionario denominado CAAFS
- Juan Francisco Gutiérrez B. y otros, 2008. *“Hacia un modelo deportivo municipal: estudio de caso Municipio de Itagüí”*. Sintetiza las demandas deportivas y recreativas de la población del municipio en un análisis de cada comuna, identificando las fortalezas y debilidades institucionales de quienes ejecutan los servicios, proponiendo un nuevo modelo de gestión para el desarrollo del sector en dicho municipio.

2. MARCO TEORICO

CLIENTE

Es la persona u organización que adquiere bienes o servicios de una determinada empresa (ORTEGA, 1990). Es el individuo u organización que realiza una operación de compra, y se enmarcan tres tipos:

- Cliente en perspectiva: cliente potencial con autoridad suficiente para decidir la compra de un producto y con la solvencia necesaria para hacerlo.
- Cliente posible: es un cliente potencial.
- Cliente objetivo: cliente deseado al cual se dirige el producto o programa (ROSENGBERG 1999).

SERVICIO

Es el término que designa todas aquellas actividades, beneficios o satisfacciones, que se ofrecen a la venta, o que se dan unidos a la venta de algunos productos. Distinguiéndose tres grupos:

- Aquellas que se venden con independencia de cualquier tipo de producto (la enseñanza, los servicios médicos, etc.)
- Aquellos cuyo disfrute va unido a la existencia de un producto tangible (servicios de transporte, teléfono, etc.)
- Aquellos que se ofrecen anexo a la compra de un determinado producto tangible (la instalación de frigorífico, de una mosquera). (ORTEGA, 1990).

USUARIO

Es cualquiera que requiera los servicios de sistema o producto, o que utiliza un servicio. Podemos encontrar el usuario interno, que se refiere a un directivo de una empresa responsable de la toma de decisiones diarias que conducen a una organización hacia sus objetivos de beneficio y servicio; el usuario externo que hace referencia a los inversores, acreedores canalistas y otros grupos interesados en el hacer financiero de una compañía, sin estar involucrados en las actividades de la dirección cotidiana (Rosengberg, 1999).

MARKETING

Se concibe como un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta, a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales. Se puede considerar como una manera de pensar, o como una filosofía de la empresa. También como el conjunto de actividades rentables e integradas que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores (D'Astous, 2003).

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 1999).

El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. (Stanton, Etzel, 2004).

MERCADEO

Son actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización. (Burgos S., 2004)

OFERTA

Se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios de mercado. Por lo tanto la ley de la oferta son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es si el precio baja, la oferta baja, y esta aumenta si el precio aumenta. (Fisher, 2004).

Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta". (Stanton Etzel, 2004).

DEMANDA

Se refiere a la cantidad de una mercancía que deseen y son capaces de adquirir los compradores, está influida por el tamaño y composición de la población y distribución de la renta en la población. Las fuerzas que la influyen son: el cambio en los gustos, una baja en el precio de un bien complementario y una subida en el precio de un bien sustitutivo. (McCormick, 1975). Es el valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas". (Kotler, 1999).

MERCADO

Es el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto. Puede verse como mercado autosuficiente, descentralizado y centralizado. (Kotler, 1991). Son las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (Fisher, 2004). Es donde confluyen la oferta y la demanda, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo el mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio. (Bonta, 1999). Es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores la oferta. (Mankiw, 2002).

MARKETING EXPERIENCIAL

Es cuando se satisface el deseo de productos, comunicaciones y campañas de marketing que encandilen sus sentidos, les lleguen al corazón y estimulen su mente. Además que los relacionen, que generen una experiencia y que lo puedan incorporar a su forma de vida. (Schmitt, 2006).

MERCADEO RELACIONAL

Busca crear fortalezas y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, logrando el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permitan conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo a largo tiempo.

Tiene como característica principal la individualización: cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación Directa y personalizada, costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional (Pérez y Otros, 2003).

MARKETING ESTRATÉGICO

Su finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico. (Adcock D, y Otros, 1995).

ACTITUD HACIA EL RESULTADO

Según Pérez y Devís (2003) es la predisposición a valorar la actividad física como medio para conseguir diversas consecuencias socialmente consideradas saludables, entre las que se destacan en el desarrollo de la condición física, la mejora de la apariencia, la auto superación y la victoria. El componente cognitivo de la actitud hacia el resultado esta relacionado con el conocimiento de las características objetivables y cuantificables de la actividad física relacionada con la salud. La cuestiones sobre la actividad física que emergen de este componente cognitivo tienen que ver con el tipo y la cantidad de práctica considerada saludable. Es decir, con las prescripciones cuantitativas de la actividad física como la frecuencia, la intensidad, tiempo, y tipo de actividad (variables FITT). Mantener o mejorar el rendimiento personal en estas magnitudes se considera indirectamente como un indicador de buen funcionamiento orgánico.

Pérez, V. y Devís, J. Conceptualización y medida de las actitudes hacia la actividad...

TIPO DE COMPONENTE	ACTITUDES HACIA LA ACTIVIDAD FÍSICA RELACIONADA CON LA SALUD	
	ACTITUD HACIA EL PROCESO	ACTITUD HACIA EL PROCESO
COMPONENTE COGNITIVO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enfoque terapéutico preventivo. ◆ Prescripción de niveles de actividad física basados en aspectos cuantificables (variables F.I.T.T.) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enfoque orientado hacia le bienestar ◆ Orientaciones basadas en el autoconocimiento y el conocimiento de la actividad.

COMPONENTE AFECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensaciones tras la practica ◆ Sentimientos de sacrificio, auto superación y victoria. ◆ Preocupación por la apariencia. <p>Potencial obsesión por el ejercicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensaciones durante la práctica: ◆ Sentimientos y emociones gratificantes en relación con uno mismo. Con los demás y el entorno. ◆ Sentido lúdico de la actividad
----------------------------	---	---

CICLO DE LA MOTIVACIÓN

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Realizar una investigación de mercados en las ligas antioqueñas de natación, patinaje, gimnasia, taekwondo y baloncesto

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar la oferta y la demanda de los servicios ofrecidos por las ligas
- Medir el nivel de satisfacción de los usuarios de las respectivas ligas

4. METODOLOGÍA PROPUESTA

Se realizó un estudio de mercado probabilístico, aleatorio y estratificado por Liga. Tuvo un enfoque multimodal, en cuanto empleó tanto métodos cualitativos como cuantitativos.

El diseño de tipo no experimental, de alcance exploratorio a descriptivo y de tendencia, ya que se fundamentó en los registros existentes y los resultados posibilitan la proyección en el período de vigencia administrativa de cada liga pudiéndose replicar en períodos posteriores para su comparación estadística.

Variables

➤ **Oferta**

- Tipo de institución, programas, modalidades, categorías, horarios, edades, formación personal, tarifas, formas de pago, instalaciones, difusión, otras actividades y valor agregado.

Demanda

- Edad, sexo, estrato, horario, transporte utilizado, conocimiento del programa, percepción por el precio, promoción, espacios, forma de pago, comuna, recomendaciones para la mejoría del programa, grado de satisfacción con el programa, programas que les gustaría que implementaran, nivel de conocimiento de la institución.

➤ **Audiencia al Entrenador**

- Formación académica, logros deportivos, antigüedad, programas. tipo de contratación, escala salarial, participación en la toma de decisiones, nivel de conocimiento de la satisfacción del cliente, factores motivacionales internos y externos, evaluación del programa, número de alumnos por clase.

➤ **Competencia**

- Servicios ofrecidos por otras instituciones. Tipos de programas. Modalidades. Formación de instructores. Tarifas .Formas de pago. Instalaciones. Difusión. Valor agregado.

Población y Muestra

La muestra calculada inicialmente se hizo sobre la base de la población inscrita a los programas de cada liga así:

LIGA	USUARIOS	%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%	PERSONAL TÉCNICO	%	PERSONAL DIRECTIVO	%	TOTAL	%
NATACIÓN	5800	50,8	65	71	5	16,7	5	19	5875	51
BALONCESTO	3500	30,7	8	9	4	13,3	6	23	3518	31
GIMNASIA	314	2,8	3	3	4	13,3	5	19	326	3
PATINAJE	1100	9,6	14	15	7	23,3	5	19	1126	10
TAEKWONDO	700	6,1	2	2	10	33,3	5	19	717	6
TOTAL	11414	100	92	100	30	100,0	26	100	11562	100
%	99		0,80	1	0,26		0,22			100,00
Total en la muestra	964		8		3		2			977

Muestra 977
 Margen de Error 0,3%
 índice de Confianza 95%

LIGA	USUARIOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL TÉCNICO	PERSONAL DIRECTIVO	TOTAL
NATACIÓN	490	4	1	0	496
BALONCESTO	296	1	0	1	297
GIMNASIA	27	1	0	0	28
PATINAJE	93	1	1	0	95
TAEKWONDO	59	1	1	1	62
TOTAL	964	8	3	2	977

Situaciones ajenas a la dinámica del grupo investigador, como el traslado de sede de algunas de las ligas conllevó a que el instrumento solo se pudiera aplicar a la siguiente población:

LIGA	USUARIOS	PERSONAL TÉCNICO	PERSONAL DIRECTIVO
NATACIÓN	304	5	1
BALONCESTO	296	1	1
GIMNASIA	26	1	1
PATINAJE	76	3	1
TAEKWONDO	50	1	1
TOTAL	752	7	2

➤ **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL³**

a. LIGA DE PATINAJE DE ANTIOQUIA

Promueve un deporte que surgió como un medio de transporte, y luego se volvió una diversión popular, al inventarse los patines en 1735, por Joseph Merlin.

A Colombia llegan los primeros patines a mediados de 1970, por un grupo de sacerdotes españoles que los trajeron para impulsar esta disciplina deportiva en auge en Europa, que se manifestó primero en colegios privados y en sectores exclusivos de la capital, porque disponían de los medios para adquirirlos.

Luego del hockey y del patinaje de velocidad, un colectivo de deportistas y dirigentes bogotanos se decidió a fundar la primera liga de patinaje existente en el país.

El 28 de abril de 1954 un grupo de aficionados al patinaje se reunió con el fin de fundar la liga de Antioquia, para lo cual requería fundar la junta directiva de la entidad, la cual, durante años, recibió el nombre de Liga de Hockey y Patinaje, actualmente Liga de Patinaje de Antioquia. En 1978, entró en funcionamiento la sede actual, fruto de una ardua lucha que duró varios años; pero que actualmente es una de las actividades deportivas que mayores triunfos ha entregado al país.

La Liga de Patinaje de Antioquia es una entidad deportiva de derecho privado y hace parte de la política impulsada por Indeportes Antioquia y las directrices del Plan de Desarrollo deportivo del País.

En la administración del Doctor Felipe Marino, su presidente y con el acompañamiento académico de Juan Francisco Gutiérrez su Vicepresidente, crea el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2004 – 2010 con el propósito de direccionar estratégicamente esta institución, con la elaboración de

³ Recuento histórico de las ligas apoyado en el texto de MEDINA PEREZ, Gonzalo. Historia del Deporte en Antioquia. Hombre Nuevo Editores E.U. Medellín, 2007. 434 – págs..

su misión, visión y unos valores, para construir una empresa con grandes logros deportivos y sociales.

Se encuentra direccionada por cuatro sectores estratégicos que son:

- Formación
- Investigación
- Gestión
- Desarrollo deportivo e infraestructura

MISIÓN

La Liga de Patinaje de Antioquia es una organización sin ánimo de lucro que busca fomentar la práctica del patinaje con proyección familiar, social de manera recreativa y competitiva en los ámbitos departamental, nacional e internacional a través de un proceso pedagógico y deportivo dinámico, coherente y científico, comprometida en un recurso humano calificado a funcionar con el rigor empresarial, apoyada en los sistemas de información y apoyada en los elementos tecnológicos.

VISIÓN

La Liga de Patinaje de Antioquia será modelo organizacional a nivel administrativo, formativo y recreativo, líder en los ámbitos departamental, nacional e internacional con recursos humanos, financieros, tecnológicos y financieros que permitan el desarrollo de las diferentes modalidades.

VALORES

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Tolerancia
- Amor
- Ética
- Creatividad
- Compromiso
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto

En la parte organizacional la Liga de Patinaje de Antioquia históricamente ha sido reconocida como una liga de grandes logros, sin embargo a pesar de existir un plan de desarrollo, el desarrollo de la planeación específica en las diferentes áreas no se ha podido desarrollar.

En cuanto a su desarrollo deportivo la Liga cuenta con un gran prestigio a nivel local, nacional e internacional desde sus logros. Tiene entrenadores reconocidos en el ámbito nacional y posee una escuela estructurada y con reconocimiento internacional, lo que le permite la captación del recurso deportivo.

Posee una infraestructura deportiva sobresaliente en el contexto nacional, pero ésta no cumple con los requisitos técnicos reglamentarios para el desarrollo de pruebas internacionales, lo que le impide a la institución, la organización de eventos de gran magnitud.

En ocasiones el desarrollo deportivo se ve un poco restringido por la dinámica de los clubes, quienes no poseen infraestructura, saturando en ocasiones los espacios, situación que limita la programación de otro tipo de actividades.

La Liga de Patinaje de Antioquia tiene en total 1.100 Deportistas en las Modalidades de Carreras, Hockey y Artístico.

Entre las actividades que desarrolla se destacan las siguientes

- Escuela Deportiva de Formación en la cual le enseñan al niño los elementos básicos y necesarios para luego hacer parte de cualquiera de las modalidades.
- Selecciones Departamentales
- Formación de Deportistas de Elite.
- Torneos Deportivos, Interclubes, Interligas, y programaciones complementarios como Válidas Nacionales e Internacionales.
- Mesas de trabajo en cada modalidad
- Visitas y capacitaciones en las Subregiones del Departamento.
- Capacitación
- Desarrollo Deportivo
- Investigación
- Participación en la Feria del Deporte (Centro Comercial Unicentro) en la cual ofrece sus servicios.

16 personas laboran en esta Institución algunos con título de licenciados en educación física, profesionales en deporte y profesionales en otras áreas (capacitados en la especificidad de la disciplina), su contrato es a término fijo en un tiempo inferior a un año.

La Liga tiene 44 clubes afiliados en las diferentes modalidades, todos estos con reconocimiento deportivo vigente. Estos clubes hacen uso de las instalaciones, pero no pagan por este servicio, es un acuerdo por comodato.

La Liga no cuenta con una política de financiamiento definida, aunque se encuentran en la construcción de ésta, Recibe una gran ayuda a través de los patrocinios y subvenciones para el desarrollo de las diferentes actividades por parte de:

- INDEPORTES apoya con los técnicos y respalda la participación en los Juegos Nacionales con transporte, hospedaje, implementación, entre otros.
- El INDER de Medellín da un dinero para diferentes eventos, es la Junta quien decide como y en que se invierte, por ejemplo en juzgamiento, premiación, entre otros gastos.
- Por parte de la Federación no reciben ayuda
- Por parte de la empresa privada lo hacen con la compra de vallas publicitarias
- Como forma de autogestión la Liga tiene la venta de uniformes, las vallas publicitarias y el arriendo de locales para ventas.

Su mayor fuente de financiación la obtiene de La Escuela. En ocasiones han presentado dificultades para el pago con los proveedores, pero su presupuesto cubre totalmente las necesidades reales de las instalaciones y servicios existentes. Pretenden incrementar la parte de financiación propia de los servicios y como fuentes diferentes para esto acude a la venta de servicios, los patrocinios, la venta de uniformes y el alquiler de espacios para las ventas de comestibles.

En cuanto a sus precios y tasas las tarifas que manejan para los cursos que ofrecen se incrementan cada año de acuerdo con el aumento del I.P.C.

INSTALACIONES DEPORTIVAS

- Pista de Carreras de 250 metros y con su respectiva pista plana
- Tribunas pista de carreras
- Camerino con lockers y baños para los instructores de Escuela
- Baños Públicos pista de carreras
- Gimnasio
- Bodega de implementación para Escuela
- Pista de Artístico y Hockey compartida
- Pista auxiliar
- Tribunas pista de Artístico y Hockey
- Cafetería
- Baños públicos
- Corredor dotado de mesas y sillas
- Salón de reuniones
- Oficina de Escuela
- Oficina de Caja
- Oficina de Contabilidad
- Oficina de Comunicaciones
- Oficina de Gerencia
- Oficina Dirección Deportiva
- Oficina de Secretaría
- Cocineta

La pista de carreras cubre en un 50% la dotación de las instalaciones deportivas con que cuenta la Liga y en un 25% Hockey y Artístico, la que presenta mayor demanda es la de Carreras, por la gran población que se atiende en el programa de Escuela, por lo tanto es el escenario que presenta un mayor nivel de ocupación.

La modalidad más desarrollada es la de carreras por la infraestructura con que se cuenta, ya que esta no requiere, en ocasiones, espacios reglamentarios. El Hockey y el artístico presentan dificultades locativas.

La Política Deportiva está orientada bajo temáticas, tiene unos objetivos competitivos y de masificación, se divide en cinco áreas deportivas que son: Capacitación, Asesoría, Reserva Deportiva, Investigación y Competencias y eventos, además cuenta con unos procesos especiales como el Programa de Descentralización, Asesoría, Eventos y Capacitación.

De acuerdo a su Política Deportiva se enfoca hacia la construcción de nuevas instalaciones en las Subregiones del Departamento y a gestionar espacios para el aprovechamiento y la práctica de este deporte.

Algunos municipios cuentan con pista para la práctica del Patinaje de Carreras en Envigado, Sabaneta, Rionegro, Carmen de Viboral, La Unión, Girardota, Amagá, Urrao y Yarumal, para Artístico en Sabaneta, La Unión y tres escenarios en el Área Metropolitana y por último para Hockey en Sabaneta y tres en Medellín.

Tienen una política de incentivos con los Entrenadores, realizan un evento de una Bolsa de Premios, con dinero a los mejores técnicos, lo consideran como un gran incentivo, por la posibilidad de mostrar grandes resultados y subir de escalafón.

Realizan cada año una capacitación operativa a todos los trabajadores de la planta, buscando redistribuir las funciones que desempeñan.

Sobre sus sistemas de información la dotación es de un total de 7 ordenadores, todos con licencia y con software actualizado, gracias a esto las siguientes áreas se encuentran informatizadas:

- Proceso de Matrículas
- Inscripciones de actividades
- Venta de todos los servicios
- Control de clubes
- Competiciones
- Inventario
- Estadísticas de competición
- Contabilidad

La Liga además dispone de un correo electrónico info@ligadepatinajedeantioquia.com y de una página web www.ligadepatinajedeantioquia.com

5. RESULTADOS

a. Análisis de la Oferta

LIGA DE PATINAJE

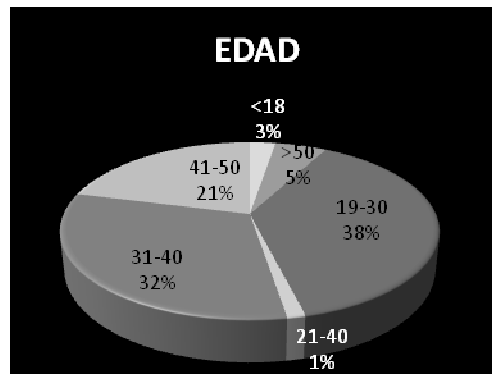
La Liga de Patinaje cuenta con instalaciones no techadas para la práctica, hecho que la dificulta en épocas invernales. El servicio deportivo en la Universidad de Antioquia se hace en un parqueadero, pero así mismo capta un público considerable que oscila desde las primeras etapas de la iniciación deportiva hasta jóvenes mayores de los 20 años que se encuentran vinculados al alto rendimiento.

A nivel de Colombia esta entidad ha arrojado excelentes resultados en cuanto al alto rendimiento deportivo, donde además sus deportistas han sido campeones mundiales en varias categorías.

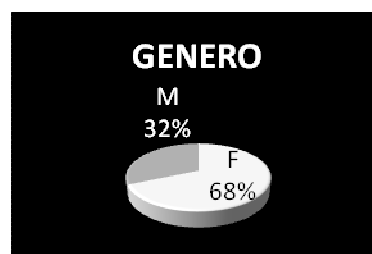
El precio de los servicios deportivos en el mercado oscila entre 45.000 y 70.000 mensuales significando un rango de precios competitivo y de fácil acceso para las familias que lo demandan. El acceso a la implementación de esta disciplina y sus accesorios son onerosos, asunto que dificulta la masificación de la misma.

Se nota además la exigencia de la Liga en que el pago sea de forma anticipada, pues en la información consultada no se ve algún tipo de créditos que amplié las posibilidades de cumplir con la obligación financiera al adquirir un servicio.

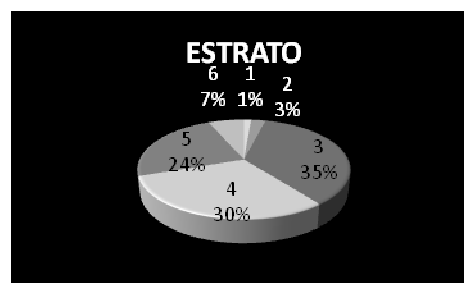
6. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA DEMANDA Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO



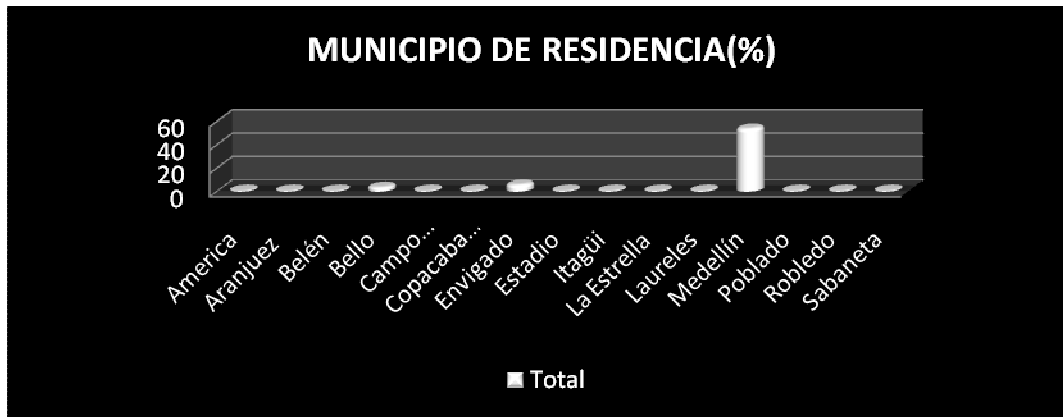
La Edad más representativa de la población encuestada está entre los 19-30 años, lo que constituye un 38% de la población total encuestada, seguido de la edad comprendida entre los 31-40 que representa el 32% y en menor proporción los <18 (3%) y los >50(5%). Es decir el gran público que asiste a la liga como acompañante oscila entre los 19 y 50 años, sin embargo contrastado esto con la oferta de programas, dicho público no encuentra suficientes alternativas para el aprovechamiento del tiempo libre.



El 68% de las personas encuestadas fueron de Mujeres y el 32% Hombres. La población femenina por ende amerita una mayor atención en el tema publicitario y en la futura oferta de programas.



El estrato que prevalece es el 4 con un porcentaje del 30%, seguido del estrato 3 con un 35%, pero con poca diferencia el estrato 5 (24%), lo que da un indicio de que prevalecen los estratos medio altos en la población encuestada. En menor porcentaje se encuentran los estratos 1 y 2, dichas cifras nos evidencian la capacidad adquisitiva de la mayoría de los usuarios de la liga y la inequidad en las oportunidades para los estratos 1 y 2.



El 54% de la población reside en el Municipio de Medellín, seguido con una gran diferencia significativa de Envigado (6%) y Bello(4%) y con un porcentaje muy bajo del 1% otros Municipios y Barrios de la Ciudad. Llama la atención que haya un 6% de los usuarios de la liga con residencia en Envigado, municipio que cuenta con unas excelentes instalaciones y con un club bien posicionado. Lo mismo ocurre con el Municipio de Bello que cuenta con programas de este tipo, pero que no los utilizan.



El 45% de la población es casada lo que evidencia una estructura familiar, desaprovechada por la liga en el diseño de programas con dicho carácter.



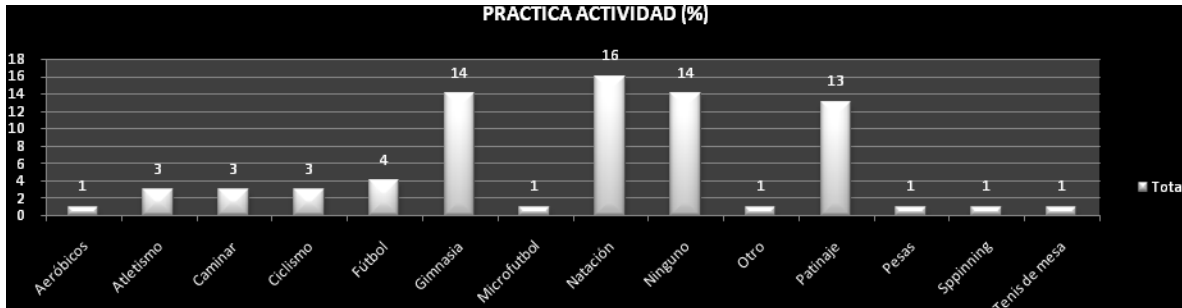
El 66% manifiestan una condición laboral estable. Sin embargo la cifra de un 12% de estudiantes es considerable a la hora de crear nuevos programas o estrategias que vinculen al sector educativo, más aún si se consideran los espacios muertos en la jornada de la mañana.



La población encuestada tiene un nivel de estudio superior a estudios secundarios.



El registro nos da un porcentaje del 67% para quienes afirman que no tienen este servicio cerca a su hogar, esto significa que en la mayoría de los barrios o municipios no tienen un programa establecido o descentralizado desde la misma Liga, lo que se constituye en una oportunidad para las mismas.



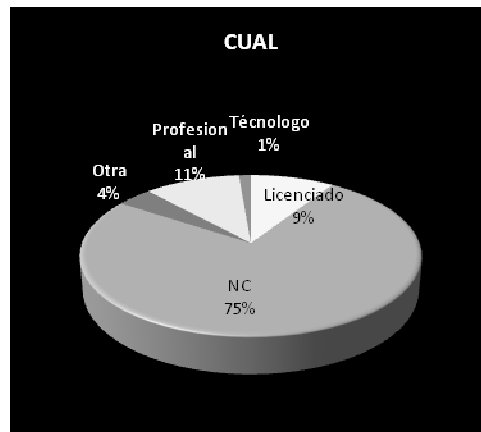
La población encuestada manifiesta preferencia también a la práctica de otras actividades diferentes a la natación. Esta preferencia se constituye en una oportunidad de conformación de alianzas estratégicas con otras organizaciones.



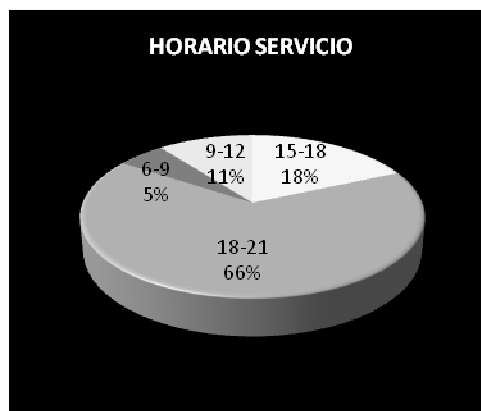
La población encuestada en un porcentaje muy alto realiza la actividad física acompañada, sea dirigida o por su cuenta. Sin embargo el 26 % de la población manifiesta interés para realizar sus actividades sin compañía lo que genera una oportunidad para el diseño de programas individualizados.



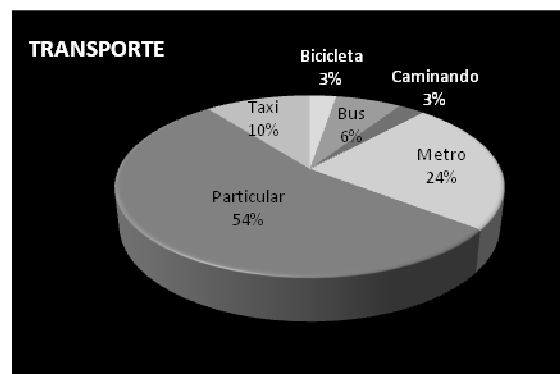
Los datos arrojados evidencian que la población desconoce la formación de los profesores encargados de los diferentes programas, muestra clara para buscar estrategias de dar a conocer el perfil de cada entrenador.



Son pocas las personas que identifican el perfil de la persona encargada de dirigir el servicio recibido, solo un 25% dice conocer la formación académica de los profesores.

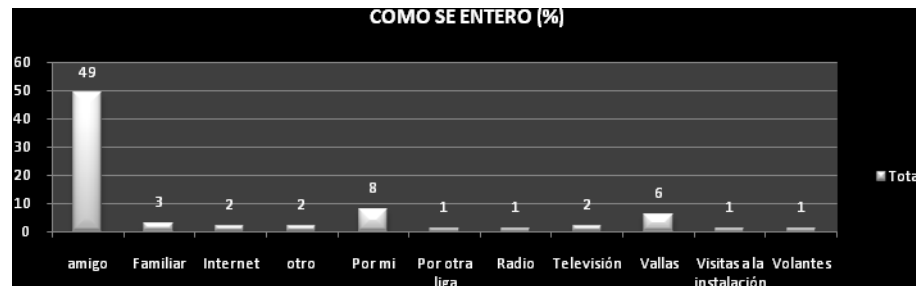


La mayor preferencia horaria se encuentra concentrada en las horas de la tarde y noche, pero al confrontar esta información con la oferta nos damos cuenta que solo existe oferta matutina los fines de semana. Esto sugiere crear ofertas de programas en las horas de la mañana, para lograr una mejor cobertura.

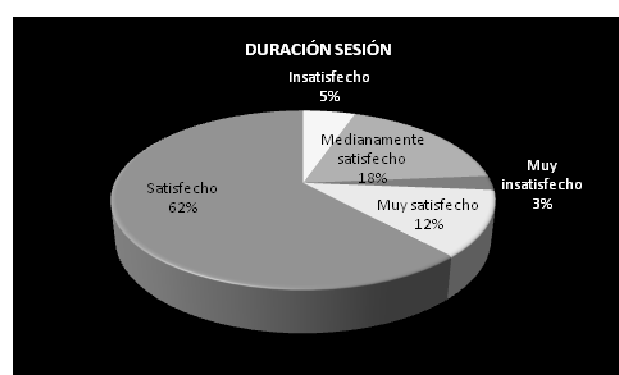
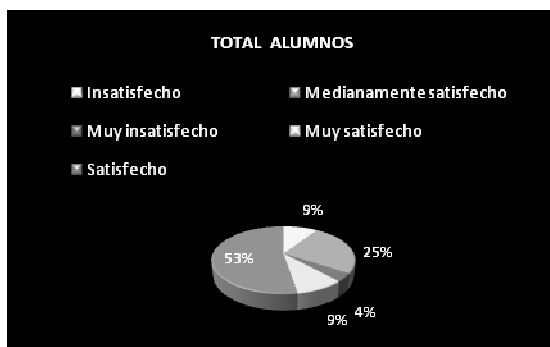


El transporte más utilizado es el particular, esto es relacionado con las condiciones socioeconómicas de las personas que asisten a la Liga con un 54%, también es importante

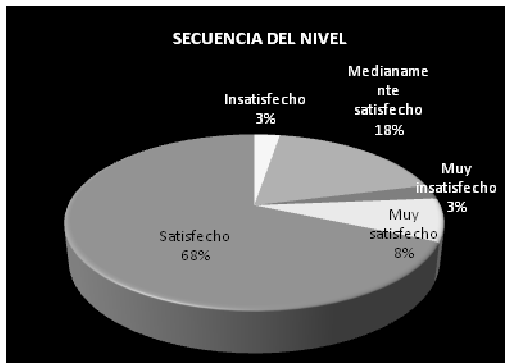
resaltar que la cercanía del metro es una oportunidad para acceder a los programas que ofrece la Liga.



De acuerdo a estos datos se puede concluir que la satisfacción del servicio es la mejor publicidad, ya que estos usuarios lo manifiestan a Familiares o Amigos y esto genera mayor cobertura convirtiendo a la publicidad referida como la de mayor uso.



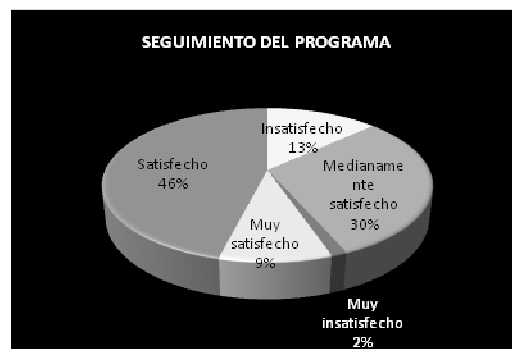
En este bloque de gráficos se concluye que la población está satisfecha en general con todo lo que se refiere a la clase, en organización, tiempo, distribución, número de sesiones y uso de implementación.



EL 74% de la población dice estar a gusto con la secuencia de los niveles y el paso a cada uno de ellos, situación que genera más compromiso para continuar y culminar cada uno de los niveles. Sin embargo existe un 26% , que no lo está, y considerando el universo de la liga esta cifra si se hace representativa



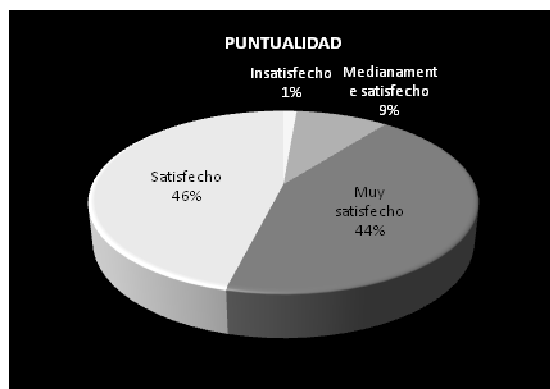
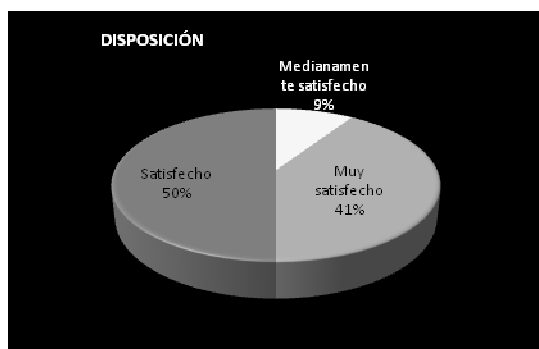
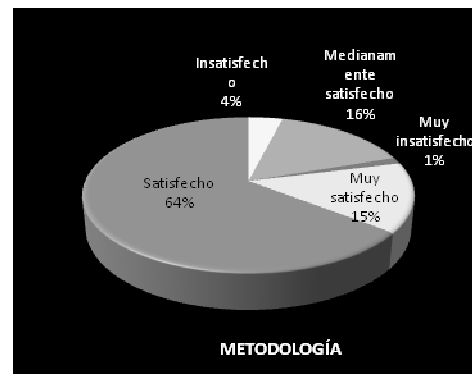
Un gran porcentaje de personas evidencia el avance en el proceso de aprendizaje de sus hijos, de acuerdo a las exigencias de cada nivel, por tal motivo esto crea mayor continuidad en los procesos.



El 54 % de la población manifiestan estar con algún grado de insatisfacción frente al seguimiento de los programas.



Un 66% de la población dice estar satisfecho en los procesos comunicativos que se dan con el profesor, Sin embargo ese 34 % restante se convierte en un foco de riesgo a la hora de valorar los programas



El bloque anterior de gráficos concluye que los usuarios están a gusto y tienen una gran aceptación por el profesor, por su forma de presentarse, por los conocimientos que tiene de su deporte, pero es importante prestar atención a la opinión que tienen acerca de la comunicación, la disposición y la puntualidad, ya que presentan un poco de inconformidad y un asunto relevante es que el 20 % de la población manifiesta insatisfacción en lo metodológico.



En su totalidad se encuentran satisfechos de la relación que existe entre el profesor y el alumno, importante para mantenerlo motivado en continuar asistiendo a las clases.



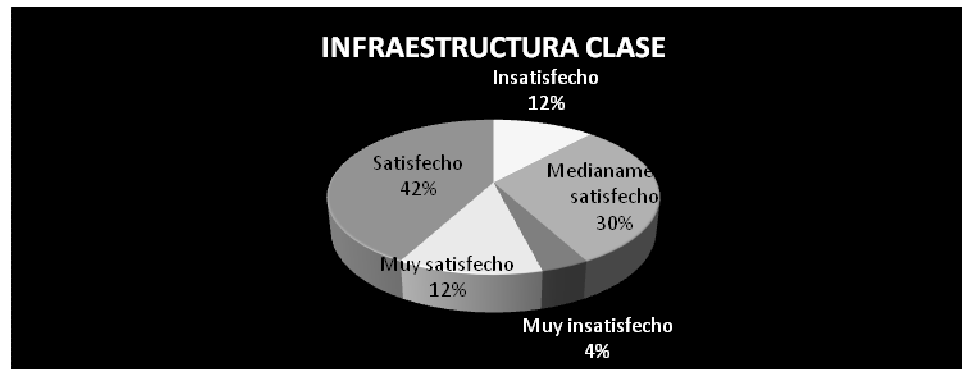
El 65% manifiesta estar de acuerdo con los procesos de inscripción utilizados por la Liga, aunque es importante mencionar que existe una baja inconformidad en este servicio.



Estos últimos dos gráficos permiten evidenciar que la población está conforme con el valor del servicio utilizado, sin embargo algunos demuestran no estarlo, al igual que en la forma de realizar el pago.



En cuanto a las instalaciones específicamente de los parqueaderos los usuarios manifiestan una inconformidad, esto es de gran importancia si se tiene en cuenta que la mayor parte de la población accede a la Liga en transporte particular.



En general se evidencia la aceptación del escenario donde son dadas las clases, porque solo se presenta un 4% que dice estar insatisfecho.



Se observa no mucha aceptación de la infraestructura de la oficina donde se realizan las inscripciones, solo el 4% esta muy satisfecho, los demás lo aceptan medianamente y muy insatisfecho el 5%, dado esto se presenta muy poco atractivo para quienes llegan por primera vez a la Institución.



La gran mayoría de los usuarios esta inconforme con los servicios sanitarios o se encuentran medianamente satisfecho con un 36% y un 12% esta muy insatisfecho, es una cifra considerable ya que no se le esta brindando al usuario comodidad, generando así desmotivación y deserciones.



Una cifra considerable del 75% manifiesta estar en el programa por motivos de salud y uso del buen tiempo libre, y es bajo el interés por un alto nivel competitivo, aspectos importantes para la formulación de los programas y sus proyecciones.



En general la población considera que son óptimas las condiciones de seguridad en las instalaciones, pero que debe tenerse en cuenta que algunos manifiestan no estarlo.

CONCLUSIONES

- La liga de Patinaje por su posicionamiento en la comunidad, sigue siendo de preferencia para el uso de los programas ofrecidos, sin embargo carece de un grupo administrativo bien definido y estandarizado, que defina lineamientos para atender las necesidades de los usuarios y por lo tanto mejora en el servicio.
- Gran parte de la población que asiste a las instalaciones son mayores y de género femenino, y no se tienen programas para cubrir los intereses de estas personas, al igual que actividades familiares, aprovechando que se puede globalizar la atención a grupos familiares.
- Es evidente la poca cobertura de los estratos 1 y 2 en los diferentes programas ofrecidos, por la dificultad para acceder a ellos por su costo.
- Los municipios de Bello y Envigado representan grandes posibilidades de oferta y convenios para mantener y aumentar la población.

- La Liga presenta espacios subutilizados en la jornada de la mañana que no han sido abordados, ni ofrecidos para el sector de empleados y el sector educativo de la jornada de la tarde, siendo estos horarios una posibilidad de aumentar la cobertura.
- Se presenta como una regularidad la carencia de programas en diferentes zonas de la ciudad, solo se centran en un punto de atención.
- Es notable el gran interés de los diferentes grupos poblacionales por la actividad física, especialmente los servicios de gimnasio, asunto que se convierte en una oportunidad para el desarrollo de programas complementarios en la Liga.
- Prevalece una gran inclinación de los usuarios al realizar la actividad física acompañados de familiares y amigos, aspecto que debe ser aprovechado por la Liga para incluirlo en su portafolio de programas.
- Los usuarios desconocen del perfil académico y disciplinario de cada uno de los Instructores.
- El Metro es el segundo medio de transporte más utilizado para acceder a las instalaciones, por tal motivo podría ser utilizado como herramienta publicitaria para la difusión de los servicios ofrecidos por la Liga.
- Los medios publicitarios utilizados por La Liga, no están siendo trascendentes a la hora de dar a conocer la información a la comunidad, no generan impacto y son poco llamativos.
- El proceso metodológico, la presentación personal, el cumplimiento de horarios por parte de los docentes, son aspectos relevantes y bien evaluados, que se reflejan en el concepto que tienen los usuarios frente al logro de objetivos y avance el proceso formativo.
- Los componentes de la clase como tal, fueron evaluados muy satisfactoriamente por la población, aspecto importante para mantener motivados a los usuarios, sin embargo existe un poco de inconformidad en el uso del material didáctico.
- Para garantizar el logro de objetivos y garantizar la buena ejecución del servicio, es importante prestar atención en el seguimiento y evaluación que se le hace a los diferentes procesos.
- En la evaluación a los docentes, son relevantes y bien aceptados por los usuarios la metodología, los conocimientos, la presentación personal y la disposición en la clase, aspectos que se reflejan en el logro de los objetivos y el progreso en proceso de aprendizaje, sin embargo es importante decir que existe un poco de inconformidad con la puntualidad.
- El costo de los servicios es aceptado positivamente por los usuarios, pero la Liga no ofrece formas de pago con posibilidades de financiamiento para aquella población que presenta dificultades por sus bajos recursos económicos.
- Los precios ofrecidos por la Liga se encuentran en desventaja con otras Instituciones que ofrecen programas similares, aspecto que debería analizar para no bajar cobertura, sino por lo contrario aumentar el número de usuarios.
- El tema de los parqueaderos, las instalaciones administrativas, el acceso y comodidad a las unidades sanitarias, generan inconformidad para la gran mayoría de los usuarios, al igual que la seguridad en las instalaciones.
- El interés de los usuarios cuando realizan la práctica es solo aprovechar el tiempo libre y crear hábitos saludables y por lo contrario no de interés competitivo, aspectos que no han sido tenido en cuenta en las diferentes estrategias publicitarias de estas instituciones.

RECOMENDACIONES

- Formular políticas bien definidas para atender las demandas de los usuarios en relación a aspectos como el portafolio de servicios, costos y pagos, estandarización de procesos administrativos que faciliten la prestación del servicio y por lo tanto de satisfacción.
- Incluir y crear en el portafolio de servicios actividades o programas enfocados para los acompañantes y grupos familiares, en las cuales también se permita una interacción padre e hijo.
- Realizar convenios estratégicos con diferentes estamentos como cooperativas, cajas de compensación y la empresa privada buscando generar más accesibilidad a los programas en los estratos mas bajos que son los de menor demanda actualmente.
- Crear convenios con otros municipios para aumentar la cobertura y llevar los programas a otros lugares como forma de descentralización de La Liga.
- Ofrecer el uso de las instalaciones en la jornada de la mañana, bien sea creando horarios de atención para las clases o vendiendo propuestas al sector educativo para sus actividades extracurriculares.
- Remodelar y cambiar aspectos necesarios para el buen funcionamiento del Gimnasio, ya que sería una forma de atender los intereses de la comunidad para aprovechar su tiempo libre en actividades de este tipo.
- Realizar un perfil claro y específico de cada uno de los profesores y darlo a conocer a los usuarios para que reconozcan sus capacidades y formación que llevarían a un mejor proceso de enseñanza y por lo tanto al logro de los objetivos propuestos en cada nivel.
- Buscar convenios publicitarios que favorezcan difundir altamente los programas ofrecidos, además de mejores alternativas para el acceso al servicio.
- Reformar y actualizar las herramientas publicitarias, buscando que sean llamativas, generen impacto, sean claras y por tal motivo sean utilizadas para conocer la información brindada por la Liga.
- Incrementar el material didáctico, para evitar dificultades que puedan presentarse y así abarque a todos los grupos en el momento de la clase.
- Crear mecanismos de evaluación permanente a los programas ofrecidos, para que garanticen un óptimo servicio y conlleven al logro de los objetivos.
- Generar estrategias de forma de pago alternativas a la actual, bien sea por cuotas o mecanismos de crédito, para lograr abrir el mercado a todo los públicos, principalmente los de bajos recursos económicos.
- Gestionar la mejora de la calidad y comodidad de las instalaciones, para ofrecer un buen servicio y brindar un ambiente agradable y adecuado para la práctica.
- Orientar los programas con un enfoque hacia la salud, el bienestar y el buen uso del tiempo libre, en aspectos publicitarios para que la captación de nuevos usuarios.

REFERENCIAS

- ADCOCK D, BRADFIELD R, HALBORG A& Ross C, *Mercado, principios y práctica*. Pitman, 1995.
- APARICIO, José Antonio. *La rentabilidad económica de las campañas publicitarias en un club deportivo*. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. INEFF/UPM. Madrid, España, 2005.
- BONTA, P. *Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Editorial Norma. 1999.
- D'ASTOUS y otros. *Investigación de Mercados: Una manera de conocer comportamientos y tendencias*. Editorial Norma. Bogotá. 2003.
- DELGADO GAVIRIA, Lía María. *Evaluación del impacto del programa de escuelas públicas de la Liga de Natación de Antioquia, sobre su población usuaria durante el año 2001*. Universidad de Antioquia, Medellín, 2001.
- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia, Tercera Edición*. Mc Graw Hill. México, 2004.
- GUTIERREZ BETANCUR, Juan Francisco y Otros. Gerencia Deportiva Municipal. Universidad de Antioquia-Indeportes. Editorial Servigraficas.2006
- GUTIERREZ BETANCUR, Juan Francisco y Otros. Gestión y Economía del Deporte. Editorial Funámbulos. 2007.
- GUTIERREZ BETANCUR, Juan Francisco y Otros. Hacia un Modelo de Gestión Deportiva Municipal: Estudio de Caso Municipio de Itaguí. Editorial Funámbulos. 2008
- HIEBAUM, Harin. *Plan estratégico de marketing, concepto teórico y práctico*. En: [Http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm). Consultado 6 de marzo de 2008.
- KOTLER Philip. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. México. 1991.
- LIGA ANTIOQUEÑA DE FÚTBOL. *grado de satisfacción de los clientes o usuarios de la Liga Antioqueña de Fútbol con respecto a sus diferentes programas y/o servicios*. Medellín. 2007.
- LUNA AROCAS, Roberto. *Marketing del deporte y motivaciones deportivas* Universidad de Valencia, España, 2001.
- MANKIW, Gregory. *Principios de Economía*. Tercera Edición. McGraw Hill. 2002.
- MCCORMICK, B J. *Introducción a la economía*. Penguin Books. Madrid 1975.
- MEDINA PEREZ, Gonzalo. Historia del Deporte en Antioquia. Hombre Nuevo Editores E.U. Medellín, 2007. 434 – págs..
- MORENO MURCIA, Juan Antonio. *Relación oferta-demanda de las instalaciones acuáticas cubiertas: bases para un programa motor de actividades acuáticas educativas*. España, 1997.
- ORTEGA MARTINEZ, Enrique, *Nuevo Diccionario de Marketing*. Editorial Esic, Madrid España, 1990.

PAVÓN LORES, Ana; MORENO MURCIA, Juan Antonio; GUTIÉRREZ SANMARTÍN, Melchor; SICILIA CAMACHO, Álvaro. Motivos de práctica físico-deportiva según la edad y el género en una muestra de universitarios. Apunts. Educación física y deporte, # 76, 2º Trimestre. INEFC, Barcelona, 2004, págs 64-68.

PEREZ ACOSTA, y Otros. *La elaboración del mensaje publicitario en el proceso de comunicación que realiza el laboratorio GSK*. Tesis de pregrado publicidad, Universidad Pontificia Bolivariana 2003.

PEREZ SAMANIEGO, Victor y DEVIS DEVIS, José. Concepualización y medida de las actitudes hacia la actividad física relacionada con la salud. Revista de Sicología del Deporte. Universidad Autónoma de Barcelona. 2004. Vol13 num2.pp157-173.

PHILIP, Kotler. *Dirección de Mercadotecnia*, Octava Edición, Prentice Hall. 1999.

PIEDRAHITA PINEDA, Ángela María y otros. *Ampliación de la cobertura de los servicios que ofrece la liga de atletismo de Antioquia*. Universidad de Antioquia. Medellín, 2006.

PONS, Josep. *modelos económicos en la aplicación de las tasas del servicio de piscinas de verano en los municipios españoles*. Barcelona, España, 2006.

REBOLLO RICO, Socorro. *Análisis de las variables que determinan la situación deportiva del entorno rural granadino* Granada, España 1999.

RODRIGUEZ GÓMEZ, Yarini. *Investigación de mercado para caracterizar la demanda el servicio de pesca deportiva*, Cuba, 2007. “”. Recomendando organizar la actividad de marketing para este servicio.

ROSENBERG, J.M; *Diccionarios de administración y finanzas*. Grupo Editorial océano; Barcelona España, 1999.

SCHMITT, Bernd. *Experiential Marketing*. Editorial Deusto. España. 2006.

STANTON, Etzel. *Fundamentos de marketing. 13a Edición*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

B. Gestión por procesos: Liga de Patinaje de Antioquia

Por
Nasly Botina
Carolina Osorio Álvarez
Juan Francisco Gutiérrez B. (Asesor)

Práctica IX-X
Énfasis en Administración Deportiva

Universidad de Antioquia
Instituto Universitario de Educación Física
Medellín, Colombia
2008

B. Liga de Patinaje de Antioquia **Gestión por procesos**

INTRODUCCION

La elaboración de los diferentes procesos de la Liga Antioqueña de Patinaje, establece las directrices generales del Sistema de Gestión de Calidad de la misma, orientada a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas y relacionadas con las actividades, servicios ofrecidos y el óptimo funcionamiento de la Entidad.

Ayuda a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal y propicia la uniformidad en los métodos de trabajo, logrando que las actividades, procesos y servicios, se realicen con base en el cumplimiento de la política y objetivos de calidad de la entidad.

OBJETIVOS

GENERAL

- ▶ Elaborar los diferentes procesos de Gestión de Calidad en la Liga Antioqueña de Patinaje, logrando la interacción de cada uno de ellos para el mejoramiento continuo y calidad del servicio.

ESPECÍFICOS

- ▶ Identificar las tareas y actividades de cada una de las áreas.

- ▶ Plantear cada proceso con su objetivo y actividades a desarrollar

METODOLOGIA

- ▶ Diagnóstico Institucional participativo.
- ▶ Búsqueda de fuentes secundarias.
- ▶ Diseño y planeación del proceso.
- ▶ Identificación de las actividades de cada área
- ▶ Agrupación de Actividades en Procesos.

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1951 varios patinadores callejeros fueron recogidos y organizados por un grupo de empresarios antioqueños pertenecientes a Tejicondor y al club Botánico y en compañía del señor Maurice Gaskell (Bogotano con descendencia alemana) , también patinador, que fue trasladado de Bogotá a Medellín por la empresa IBM, encabezó el grupo que conformaría y representaría la primera selección Antioquia en los Juegos Atléticos Nacionales en Santiago de Cali en el mes de julio del año 1954, quedando campeón nacional y subcampeón nacional de hockey.

El 28 de abril de 1954 se reunieron un grupo de aficionados al patín, que querían proyectar la fundación de la Liga de patinaje y Hockey, y realizaron el nombramiento de la junta directiva.

PRESENTACIÓN

La Liga de Patinaje de Antioquia es una entidad deportiva de derecho privado y hace parte de la planeación impulsada por Indeportes Antioquia y las directrices del Plan de Desarrollo deportivo del País, crea el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2004 – 2010 con el propósito de direccionar estratégicamente esta institución, con la elaboración de su misión, visión y unos valores, para construir una empresa con grandes logros deportivos y sociales.

Se encuentra direccionada por cuatro sectores estratégicos que son:

- Formación
- Investigación
- Gestión
- Desarrollo deportivo e infraestructura

MISION

La Liga de Patinaje de Antioquia es una organización sin ánimo de lucro que busca fomentar la práctica del patinaje con proyección familiar, social de manera recreativa y competitiva en los ámbitos departamental, nacional e internacional a través de un proceso pedagógico y deportivo dinámico, coherente y científico, comprometida en un recurso humano calificado a funcionar con el rigor empresarial, apoyada en los sistemas de información y apoyada en los elementos tecnológicos.

VISION

La Liga de Patinaje de Antioquia será modelo organizacional a nivel administrativo, formativo y recreativo, líder en los ámbitos departamental, nacional e internacional con recursos humanos, financieros, tecnológicos y financieros que permitan el desarrollo de las diferentes modalidades.

VALORES

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Tolerancia
- Amor
- Ética
- Creatividad
- Compromiso
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto

OBJETIVOS

ESTRATEGICOS DE GESTION

- Desarrollar una cultura de la planeación en todos los estamentos de la institución.
- Desarrollar una cultura de la auto evaluación.
- Diseñar e impulsar un sistema de comunicación interno y externo.
- Reestructurar administrativamente la Liga.
- Ampliar la cobertura de los servicios de la Liga.
- Consolidar la situación financiera de la Liga.

ESTRATEGICOS DE FORMACION

- Diseñar un sistema de formación articulado al sistema Indeportes Antioquia y Coldeportes para atender las necesidades de formación del personal de la institución.
- Consolidar líneas de investigación que permitan la reflexión y la toma de decisiones en cada una de las áreas.
- Consecución de una nueva sede para la Liga.
- Remodelación de la planta física existente.
- Actualización de los implementos deportivos y material didáctico.

MARCO LEGAL

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”.

Tienen como objetivos generales, el patrocinio, fomento, masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

SERVICIOS

- Enseñanza, aprendizaje (Escuela de patinaje)
- Competencias (Nacionales e internacionales)
- Capacitación (Monitores, entrenadores, instructores)
- Gimnasio, especializaciones, alto rendimiento
- Entrenamiento deportivo, especialmente en el área técnica
- Venta de uniformes
- Cafetería
- Instructores
- Jueces
- Deportistas
- Deporte Recreativo
- Deporte competitivo
- Deporte de formación

CLIENTES Y PARTES INTERESADAS

- Usuarios
- Padres de familia
- Instructores
- Deportistas
- Empleados
- Proveedores
- Clubes
- Municipios
- Gerencia
- Presidente de La Liga
- Indeportes
- Inder
- Coldeportes
- Federación

MARCO TEÓRICO

ISO

La Organización Internacional de Normalización – ISO, es una federación mundial no gubernamental conformada por organismos nacionales de normalización que tiene por misión el promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y estimular la cooperación en los campos intelectual, científico, tecnológico y económico.

SISTEMA

Según Von Bertalanffy un Sistema “es un complejo de elementos interactuantes” y presenta una serie de propiedades:

Totalidad: El sistema se conduce como un todo, y los cambios en cada elemento dependen de todos los demás

Centralización: El reconocimiento de un elemento que opere como parte conductora es fundamental para la implementación de un sistema de calidad.

Finalidad: El sistema opera o funciona en procura de un fin determinado. Es esa finalidad la que determina no solo la estructura del sistema sino su propia existencia.

Crecimiento: Los sistemas tienden al crecimiento y éste es proporcional al número de elementos presentes.

CALIDAD

La NTC ISO9000:2000 definen calidad como “grado en el que un conjunto de característica inherentes cumple con los requisitos”. Y explican que el término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Es el cumplimiento de los requisitos del cliente y la aptitud de uso del producto o servicio que se le pueda brindar a éste.

PROCESO

De acuerdo a la ISO9001:2000, proceso es un “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Es importante no confundir proceso con procedimiento: proceso es "qué hacemos", mientras que procedimiento es "cómo lo hacemos". El objetivo de la gestión por procesos es desarrollar una nueva forma de organización que se estructure alrededor de aquellas actividades que crean valor para el cliente.

GESTIÓN

Según la ISO9000:2000, gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad. El concepto de gestión que se aplica en los sistemas de gestión de la calidad incluye cuatro tipos de actividad, organizadas en secuencia bajo un enfoque de proceso:

Actividades de planificación: Se planifica el proceso en función del cumplimiento de los requisitos del cliente.

Actividades de ejecución: Se ejecutan las actividades de acuerdo a los planes establecidos.

Actividades de verificación: Se verifica si la ejecución se hizo de acuerdo a lo planificado y si permitió cumplir los requisitos exigidos.

Actividades de ajuste (actuación): Se actúa para corregir los resultados no satisfactorios, prevenir la ocurrencia de estos y mejorar continuamente el proceso.

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

Dice la NTCGP1000:2004 que la “razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas”.

LIDERAZGO

Es responsabilidad de la Entidad liderar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, alineándolo con la Misión y la Visión, y motivando a los trabajadores de la institución para que se involucren con el Sistema.

PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS EMPLEADOS

Los empleados deben asumir un compromiso respecto a la implantación del sistema de gestión de la Calidad y de una adecuada prestación del servicio, que cumpla con los requisitos establecidos.

ENFOQUE BASADO EN LOS PROCESOS

El elemento central del SGC son los procesos. Entender a la organización como una red de procesos en interacción y no como un conjunto de áreas funcionales separadas, representa en primera instancia, un cambio de cultura para los empleados y directivos. Porque obliga a entenderse como parte de una cadena que rompe las barreras funcionales de las dependencias, y que se orienta en función de la satisfacción de los requisitos del servicio.

ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN

Los procesos en constante interacción forman el “Sistema de Gestión de la Calidad”, este tiene como finalidad básica satisfacer los requisitos del bien o servicio que presta la Entidad y que a su vez este sistema interactúa con otros que tiene la organización.

MEJORA CONTINUA

Uno de los procesos que asume la Alta Dirección de una entidad cuando decide implantar un SGC, es el de mejorar continuamente el desempeño organizacional, entendido como la capacidad que tiene la organización para satisfacer o cumplir con los requisitos del bien o servicio que presta.

REQUISITOS GENERALES

1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La primera actividad dentro del proyecto de implantación de un sistema de gestión de la calidad, es la identificación de los procesos del SGC. Estos procesos se pueden clasificar en cuatro categorías básicas, aunque es posible que una entidad en particular haga una clasificación más detallada:

Procesos estratégicos: Son aquellos que involucran de manera directa o indirecta a la Dirección de la entidad en cuanto a la toma de decisiones que afectan a los demás procesos

Provee metodologías para la planificación, la gestión, la investigación, la formación, formulación, seguimiento y evaluación de acciones y establece directrices y estrategias a seguir en el desarrollo de las funciones de la entidad. Asegura la implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el mejoramiento continuo

Procesos misionales: Son los procesos que desarrollan la misión de la entidad pública. Reciben del entorno los requisitos del bien o servicio a suministrar y a partir de ellos se llevan a cabo una serie de procesos secuenciales que entregan al usuario ese bien o servicio.

Procesos de apoyo: Son aquellos procesos que aseguran la disponibilidad de los recursos humanos y de infraestructura necesarias para llevar a cabo los demás procesos de la organización. Garantizan los recursos económicos, tecnológicos, de personal para el cumplimiento de la misión institucional.

Procesos de Evaluación: Son aquellos que establecen si se cumplieron los resultados planificados y determinan acciones a emprender en consecuencia de ello. Estas acciones pueden ser correctivas, cuando los resultados planificados no se están alcanzando o las disposiciones establecidas no se están

cumpliendo; acciones preventivas, cuando existe riesgo de un incumplimiento o acciones de mejora cuando se considera que es posible llevar a cabo los procesos de manera más eficaz, eficiente o efectiva, aún cuando no haya riesgo de incumplimiento potencial. Es un proceso de Mejora Continua.

MAPA DE PROCESOS



2. DESCRIPCIÓN O CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SGC

Una vez que los procesos han sido identificados se les describe o caracteriza mediante una ficha, esto desagrega cada proceso con sus elementos fundamentales.

PROCESOS ESTRATEGICOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Planeación Organizacional	
OBJETIVO: Elaborar los planes, programas y proyectos y hacer seguimiento y control para el desarrollo institucional y del sector.	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar Plan de Desarrollo - Formular y revisar la política y objetivos de la Institución - Formular programas y servicios ofrecidos - Elaborar reglamento de trabajo - Supervisar funciones del Gerente - Elaborar planes anuales - Tomar acciones para la mejora de los procesos - Correcciones, acciones correctivas, preventivas y de mejora continua - Elaborar cronograma de actividades 	Comité Gerente

PROCESOS MISIONALES

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Formación – Escuela y Semilleros	
OBJETIVO: Formular, los niveles y subniveles de la Escuela en las tres modalidades y ejecutar todo el proceso para acceder a los servicios.	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de cursos - Promoción de cursos - Asignación de Cursos a monitores - Realizar convenios empresariales - Revisar planillas y planeaciones de los monitores - Realizar nivelaciones - Resolver inquietudes y sugerencias de los usuarios - Realizar reuniones periódicas con los monitores - Realizar eventos internos en la Escuela - Ser mediador entre profesores y padres de familia - Asesorar a los usuarios en la compra de implementación - Archivar documentación - Realizar las matrículas para los diferentes cursos - Realizar la programación de las fechas de matrículas - Elaborar planillas para los monitores - Elaborar los carnés de afiliación a la Liga 	Auxiliar de Escuela

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Competencia – Selecciones	
OBJETIVO: Estructurar los planes de trabajo en las tres modalidades, para formar diferentes selecciones y participar en las diferentes competencias	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Planear los micro ciclos de trabajo	Entrenador

<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el proceso de entrenamiento a los deportistas - Elaborar la ficha técnica de cada deportista - Brindar apoyo a los deportistas en todas sus situaciones - Presentar semanalmente los informes técnicos al director deportivo - Orientar a los deportistas en los diferentes eventos 	Artístico Entrenador Hockey Entrenador Carreras
<ul style="list-style-type: none"> - Orientar los procesos de entrenamientos - Revisar, aprobar y supervisar la ejecución de los planes de entrenamiento - Formar parte de las comisiones departamentales de cada una de las modalidades - Mantener fichas técnicas de los deportistas - Mantener actualizado el ranking departamental 	Director Deportivo

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Competencia – Clubes	
OBJETIVO: Apoyar los Clubes de Patinaje como medio de masificación de este deporte.	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los diferentes clubes a los semilleros para que pertenezcan a ellos - Asignar horarios de entrenamiento y de espacio en pista y cancha - Supervisar reconocimientos deportivos y mantener actualizados los datos de cada Club 	Director Deportivo
<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre eventos y actividades programadas 	Comunicadora

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Eventos	
OBJETIVO: Planear y ejecutar satisfactoriamente los campeonatos y eventos dirigidos por la Institución	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar los campeonatos locales, nacionales e internacionales - Promocionar los campeonatos programados - Gestionar patrocinios para las premiaciones - Asignar los torneos a los clubes 	Director Deportivo
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar de tarjetas para los campeonatos - Digitar los resultados - Organizar logística de eventos - Elaboración de planillas y cuentas de cobro para jueces y entrenadores - Sacar viáticos para jueces y entrenadores - Gestionar los refrigerios para los eventos o reuniones - Elaborar las carpetas para los eventos nacionales 	Secretaria General
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar actos protocolarios de inauguración y premiación 	Comunicadora

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Masificación	
OBJETIVO: Promover la práctica del patinaje y el uso de los programas y servicios ofrecidos por la Liga	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
<ul style="list-style-type: none"> - Promover los programadas a través de cooperativas o empresas - Crear convenios con empresas - Invitar instituciones 	Gerente

- Visitar a municipios y clubes deportivos	Director Deportivo
- Promocionar y publicar los programas ofrecidos con sus horarios y días de clase.	Comunicadora

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Capacitación	
OBJETIVO: Complementar la formación y elevar el perfil de los monitores y entrenadores del patinaje en Antioquia	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Programar capacitaciones a todo el personal administrativo entrenadores. - Realizar descentralizaciones promoviendo la capacitación	Gerente
- Organizar y planear mesas de trabajo y capacitaciones - Acompañamiento en las diferentes capacitaciones	Director Deportivo
- Informar sobre las capacitaciones programadas	Comunicadora

PROCESOS DE APOYO

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Administrativos	
OBJETIVO: Llevar a cabo las funciones administrativas para el buen funcionamiento de la Institución	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Dirigir y coordinar funciones del personal - Mantener informado al Comité de las situaciones internas y externas - Mantener relación directa y formal con otras instituciones - Aprobar la adquisición de implementos de trabajo - Estar enterado de los asuntos relacionados con la Escuela	Gerente
- Mantener actualizada la información de los clubes y la correspondencia - Mantener actualizada la correspondencia de las comisiones departamentales - Digitar información de las comisiones departamentales - Elaborar certificados, permisos e historiales - Coordinar las citas con el gerente - Redactar y elaborar toda la correspondencia - Realizar las legalizaciones a Indeportes	Secretaria General

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Financieros	
OBJETIVO: Ejecutar y diligenciar las actividades financieras	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Elaborar recibos de ingreso de dineros - Elaborar órdenes de pago - Elaborar facturas - Elaborar las nóminas de empleados para pagos - Elaborar informes de cuentas, de bancos y caja - Manejar las tarjetas débito, chequeras y la gerencia electrónica	Tesorera

del Banco	
- Elaborar conjuntamente con el tesorero el presupuesto anual de la Liga - Realizar revisión quincenal de la nómina y autorizar los pagos	Gerente
- Revisar carpetas de nómina para pagos de monitores	Auxiliar Escuela

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Comunicaciones	
OBJETIVO: Mantener informada a toda la comunidad de los programas que ofrece la liga y los eventos que realiza	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Redactar y enviar boletines de prensa - Actualizar las carteleras - Contactar con medios de comunicación - Redactar las notas de prensa - Coordinar los procesos de carnetización	Comunicadora

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Equipos e Infraestructura	
OBJETIVO: Mantener en buen estado los escenarios deportivos y promocionar el buen uso de ellos.	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Programar asesorías técnicas y de diseño - Visitar sitios de construcción de nuevos escenarios - Solicitar arreglos y mantenimientos a las instalaciones - Promocionar en empresas el uso de los escenarios - Gestionar la adquisición de implementos	Gerente
- Programar los horarios para el uso de los diferentes escenarios	Director Deportivo

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Talento Humano	
OBJETIVO: Propiciar un buen clima laboral y la adecuada elección del personal	
ACTIVIDADES	EJECUTOR
- Identificar necesidades del personal - Solicitar hojas de vida - Seleccionar candidatos opcionados - Establecer compromisos laborales - Elaborar perfil de los empleados - Promover un ambiente adecuado para las actividades laborales	Gerente

PROCESOS DE EVALUACIÓN

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: Mejoramiento Continuo	
OBJETIVO: Identificar y desarrollar las potencialidades de mejora en los procesos institucionales a partir del seguimiento y evaluación de la gestión.	
ACTIVIDADES	EJECUTOR

<ul style="list-style-type: none"> - Programar reuniones para las evaluaciones - Atender quejas y sugerencias - Atender quejas y reclamos - Realizar seguimiento y medición a la satisfacción del cliente. - Realizar seguimiento y medición a los procesos y al producto - Tomar acciones para la mejora del proceso - Identificar la no conformidad con los servicios - Identificar causas - Ejecutar la acción correctiva 	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la evaluación de los programas técnicos tanto de la Escuela como de las selecciones - Participar en el comité que evalúa el rendimiento de los monitores - Participar en el comité encargado de analizar y evaluar el proceso formativo de los deportistas 	Entrenadores de las tres modalidades

CONCLUSIONES

- ▶ Se logran concentrar todas las actividades de la liga en 4 macro procesos, los cuales demandan de un nuevo direccionamiento en una visión de gerenciamiento de la calidad, para lo cual se requiere influir en la cultura de todo el personal para su implementación.
- ▶ La gestión por procesos supone una nueva forma de entender la organización de la Liga y de los servicios ofrecidos a la comunidad.
- ▶ Permite orientar las soluciones a satisfacer las necesidades, expectativas y demandas de los usuarios.
- ▶ Se presentarían algunas barreras como la resistencia al cambio, adaptación a los nuevos sistemas de información, comunicación permanente.
- ▶ Los aportes de una gestión por procesos unifica metodologías en las diferentes áreas, generando vías apropiadas para el óptimo desempeño de la Institución.
- ▶ Mejoramiento de los resultados, mayor eficacia y rapidez en la atención al cliente, impacto positivo en la población generando mayor motivación y aumento de usuarios.
- ▶ Con la consecución de una Gestión de Sistemas de Calidad, esta Institución obtendrá mayor prestación del servicio, realizará un mejoramiento continuo y por lo tanto una gran satisfacción del cliente, quien es la razón de ser de la misma
- ▶ Otro aporte importante es la facilidad de identificar las debilidades por áreas y dar soluciones inmediatas para la mejora de las mismas.

RECOMENDACIONES

- ▶ Gestionar cambios de forma inteligente, pasar de funciones a procesos y compartir la necesidad del cambio, para avanzar en el mejoramiento de lo que se pretende.

- ▶ No crear dicotomía de los procesos para que se puedan visualizar en conjunto, ya que la integración es el factor clave para comprender el alcance del modelo.
- ▶ Planificar las actividades y utilizar herramientas metodológicas, para una ejecución guiada de los objetivos a lograr.
- ▶ Trabajar y decidir en equipo, como base del trabajo interdisciplinar, utilizando la comunicación.
- ▶ Identificar las necesidades e intereses de los usuarios.
- ▶ Comprometer a todo el personal frente a la implantación de SGC, con una adecuada prestación del servicio y siempre en busca del mejoramiento.

REFERENCIAS

- ▶ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. Norma Técnica Colombia NTC-ISO9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Bogotá. 2000.
- ▶ Gutiérrez Betancur, Juan Francisco & otros (2007). Gestión y Economía del Deporte. Colombia: Funámbulos.
- ▶ Legislación Deportiva. Ley 181 de 1995. Decretos leyes y sus decretos reglamentarios.(2001)
- ▶ Acosta Hernández, Rubén. Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas. Barcelona. Editorial Paidotribo.