UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

INFORME DE PASANTÍA

APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO AL GRUPO INTERNO DE TRABAJO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DEL MINISTERIO DEL DEPORTE DE COLOMBIA

KAREN DANIELA MÁRQUEZ BARRIOS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

BOGOTÁ, D.C. 2022

INFORME DE PASANTÍA

APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO AL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DEL MINISTERIO DEL DEPORTE DE COLOMBIA

KAREN DANIELA MÁRQUEZ BARRIOS

Pasantía para optar al título profesional de Administración Deportiva

Director:

Jhon Edisson Alvarado

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

BOGOTÁ, D.C. 2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Interno

Firma Director Externo

BOGOTÁ, D.C. 2022

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que en todo momento me brindó su apoyo incondicional, su amor y su paciencia, especialmente a mis padres, motor de mi vida, quienes fueron mi mayor motivación para hacer de esto una realidad.

A mi amada Universidad Distrital, y todo lo que ella representa, por acompañar los más de 10 años en este descubrimiento propio, por darme los mejores años de mi vida.

A mis entrenadores John Ortega, Hugo Acosta (QEPD) y mis compañeras de las selecciones de fútbol y fútbol sala, por enseñarme que el paso por la universidad no sólo se trata de la academia, sino del crecimiento personal interdisciplinario y de la capacidad de trascender colectiva e individualmente.

A mis amigas y amigos que siempre confiaron en mí y me brindaron su voz de ánimo cuando los panoramas no eran tan claros.

AL FÚTBOL, QUE ME LO HA DADO TODO.

La Universidad no será responsable de las ideas expuestas por el graduando en el trabajo de grado.

Artículo 117, Capítulo 15. Reglamento Estudiantil

Contenido

RESUMEN 8

ABSTRACT 9

INTRODUCCIÓN 10

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO 12

DE LA NECESIDAD 12

JUSTIFICACIÓN 13

OBJETIVOS 14

Objetivo General 14

Objetivos Específicos 14

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL 14

DESCRIPCIÓN DEL CONVENIO UDFJC-MINDEPORTE 14

Descripción del acuerdo de voluntades 14

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA PASANTÍA 15

Ministerio del Deporte 15

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL 16

MARCO CONCEPTUAL 16

ASPECTO NORMATIVO 18

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA 21

CRONOGRAMA 22

PRESUPUESTO 23

CAPÍTULO 5: INFORME DE ACTIVIDADES 24

FASE 1: INTRODUCCIÓN A LA PASANTÍA 24

FASE 2: FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO 24

FASE 3: REPORTE DE RESULTADOS Y CONTROL 25

FASE 4: PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO 26

CAPÍTULO 6: RESULTADOS..... 26

DIAGNÓSTICOS Y LISTAS DE CHEQUEO 26

FICHAS DE RECOMENDACIONES..... 29

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS..... 31

CONCLUSIONES..... 32

BIBLIOGRAFÍA 33

RESUMEN

El presente informe es el resultado de una intervención realizada por parte de la autora, como parte de la culminación de su proceso académico de pregrado, bajo la modalidad de pasantía, la cual se llevó a cabo en el Grupo Interno de Trabajo del Centro de Alto Rendimiento en Altura del Ministerio del Deporte bajo convenio con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la carrera profesional de Administración Deportiva. El objetivo de esta intervención es fortalecer los procesos administrativos con relación a los escenarios deportivos en el GIT del Centro de Alto Rendimiento, favoreciendo a todos los deportistas de altos logros y a la comunidad en general, en aras de potencializar el deporte nacional y su posibilidad de reconocimiento en la esfera mundial. De esta manera se brindó el apoyo técnico y administrativo necesario, para mejorar la prestación de los servicios del CAR, mediante una metodología de mejora continua, la cual establece unas fases, características del Ciclo PHVA, que permitieron diagnosticar, analizar y evaluar la realidad de los escenarios, llegando así a una serie de propuestas claras de optimización y efectividad de uso y mantenimiento de los escenarios deportivos.

Palabras Clave: Centro de Alto Rendimiento. Escenarios Deportivos. Deporte de Altos logros. Uso y Mantenimiento.

ABSTRACT

This report is the result of an intervention carried out by the author, as part of the culmination of her undergraduate academic process, under the modality of internship, which was carried out in the Internal Work Group of the High Performance Center of the Ministry of Sport under agreement with the Universidad Distrital Francisco José de Caldas and the professional career of Sports Administration. The objective of this intervention is to strengthen the administrative processes in relation to the sports scenarios in the GIT of the High Performance Center, favoring all high-achieving athletes and the community in general, in order to enhance national sport and its possibility of recognition in the global sphere. In this way, the necessary technical and administrative support was provided to improve the services provided by the CAR, through a methodology of continuous improvement, which establishes a series of phases, characteristic of the PHVA Cycle, which allowed to diagnose, analyze and evaluate the reality of the scenarios, thus reaching a series of clear proposals for optimization and effectiveness of use and maintenance of the sports scenarios.

Key words: High Performance Center. Sports Scenarios. High Achievement Sports. Use and maintenance.

INTRODUCCIÓN

El presente informe pone en evidencia la planeación, ejecución y resultados del desarrollo de la pasantía titulada "Apoyo Técnico y Administrativo al Grupo Interno De Trabajo Centro De Alto Rendimiento del Ministerio del Deporte de Colombia", cuyo enfoque fue el mejoramiento del uso y la gestión de los escenarios deportivos del CAR[1], desarrollando, como primera medida, los diagnósticos correspondientes para conocer el estado actual de los escenarios (abiertos y cubiertos), como segunda medida, el diseño y aplicación de herramientas administrativas para determinar el grado de cumplimiento de los escenarios de acuerdo a la normatividad internacional, y finalmente, elaborar los manuales de uso y de mantenimiento de los Campos de Fútbol, Unidad de Fuerza y Acondicionamiento Físico, Piscina Olímpica y Coliseo de Boxeo.

Para llevar a cabo estas labores fue necesaria la planeación de una secuencia de actividades basadas en desarrollar un material documental, inexistente hasta el momento en el MinDeporte[2], posibilitando el mejoramiento continuo de la entidad, reconociéndola como la más importante del sector deportivo de carácter público del país.

En el primer capítulo se expone el planteamiento de la pasantía, así como la necesidad de la intervención, la justificación y los objetivos los cuales permitieron orientar el plan de trabajo. El segundo capítulo contiene una contextualización sobre las entidades que posibilitaron la realización de la pasantía, entre lo que se expone el acuerdo de voluntad entre la carrera profesional de Administración Deportiva y el Ministerio del Deporte, mediante el cual se especifican los acuerdos y compromisos entre la entidad externa, la Universidad y la practicante. En el tercer capítulo se desarrolla el marco referencial, el cual se subdivide en un aspecto de conceptual y un aspecto legal. Para el cuarto capítulo se encuentran la metodología desarrollada, la cual, además del paso a paso de la práctica contiene el cronograma y el presupuesto. En los últimos dos capítulos se ponen en evidencia tanto el informe de actividades como los resultados y el análisis de estos. Al final del documento se muestran las reflexiones y

[1] Centro de Alto Rendimiento en Altura
[2] Ministerio del Deporte de Colombia

conclusiones de la pasantía de acuerdo con las labores desempeñadas y la experiencia en el campo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO

DE LA NECESIDAD

El GIT – Centro de Alto Rendimiento es una de las áreas funcionales del MinDeporte, la cual tiene diversas funciones, atendiendo primordialmente al deporte de alto rendimiento del país, entendiendo a este como "la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos" (Congreso de Colombia, 1995).

En relación con esta definición, la población beneficiada por parte de este GIT es una porción muy pequeña en comparación a la cantidad de habitantes en el país, que según la CEPAL[3] estaría cerca de los 51 millones de personas (CEPAL, 2020). De acuerdo con información de las páginas web oficiales de los Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos, la delegación colombiana está compuesta por 944 atletas considerados de rendimiento y de alto rendimiento y 272 para-atletas de rendimiento y de alto rendimiento, para un total de 1.216 deportistas, es decir un 0,0023% de la población; ahora bien, siendo los JJOO y los Juegos Paralímpicos los máximos objetivos del rendimiento, en Río 2016 se tuvo una representación de 174 atletas y 39 para-atletas, para un total de 186 deportistas, una cifra considerablemente menor a la antes dispuesta, sin mencionar que para las justas olímpicas Tokio 2021, y luego de que el mundo sufriera una de las peores situaciones de salubridad por parte de la pandemia por Covid-19, Colombia tuvo clasificados a 70 atletas y a otros 56 para-atletas, para un total de 126 deportistas, reduciéndose cada vez más la cifra.

Cabe mencionar, por otra parte, una buena parte del atendimiento y asignación presupuestal de inversión, está inclinado favorablemente hacia el alto rendimiento, muestra de esto es la destinación de alrededor de 132.072 millones de pesos colombianos para los objetos/proyectos 18 y 19 de la Resolución Nº 000001 de 4 de enero de 2021, que corresponden al Desarrollo del Sistema Paralímpico para el

[3] Comisión Económica para América Latina

Posicionamiento y Liderazgo Deportivo Nacional y al Desarrollo al Deporte del Sistema Olímpico y Convencional para el Posicionamiento y Liderazgo Deportivo Nacional, respectivamente. (Ministerio del Deporte, 2021)

Por tal motivo, se entrevé una posible centralización del interés del MinDeporte en cuanto a la potencialización de los talentos deportivos del país, poniendo énfasis más que en la cantidad, la calidad de atletas que pueden llegar a representar al país en competencias de talla mundial como lo son los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos. En ese orden de ideas, es necesario hacer un análisis del uso racional y eficiente de estos recursos, para el cumplimiento de objetivos y metas que se planteen desde el GIT, confeccionando así una relación equilibrada entre calidad y cantidad, proporcionándole a los colombianos oportunidades diversas del crecimiento del talento en materia del deporte, por medio de diferentes estrategias administrativas y operativas que permitan aumentar la proporción de población beneficiada por parte de esta dependencia.

Frente a esta situación se plantea la siguiente pregunta problema, ¿Cómo fortalecer los procesos administrativos en el GIT del Centro de Alto Rendimiento?

JUSTIFICACIÓN

El GIT del Centro de Alto Rendimiento en Altura, como se mencionó anteriormente, hace parte del MinDeporte y atiende algunas de las necesidades que implica la producción de atletas de altos logros que representan el país en las competencias nacionales e internacionales de más alto nivel, lo que significa, además de visibilizar a la nación como potencia deportiva, establecer vínculos e intercambio con otros países en diferentes aspectos, usando al deporte como posibilitador y motor de cambio.

De este modo, pensar en el mejoramiento de la gestión de los escenarios deportivos del GIT-CAR hace posible una ampliación en las oportunidades que tienen los deportistas nacionales en mejorar sus habilidades y capacidades, aumentando su nivel deportivo y competitivo, y así, obtener resultados más ambiciosos y mayor visibilidad mundial.

OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer los procesos administrativos con relación a los escenarios deportivos en el GIT del Centro de Alto Rendimiento.

Objetivos Específicos

1. Establecer diagnóstico para cada escenario deportivo del CAR.
2. Analizar los procesos de diagnóstico desarrollados para establecer un mejoramiento continuo en favor de la gestión de los escenarios deportivos del CAR.
3. Elaborar propuesta para la efectividad del uso y administración de los escenarios deportivos del CAR.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

DESCRIPCIÓN DEL CONVENIO UDFJC-MINDEPORTE

A continuación, se presenta la información general del acuerdo de voluntades realizado entre la carrera profesional en Administración Deportiva (UDFJC) y el Ministerio del Deporte de Colombia, posteriormente se presenta una descripción general de la institución que hace parte del convenio y los objetivos de la pasantía.

Descripción del acuerdo de voluntades

Se estableció un acuerdo de voluntades entre la carrera profesional en Administración Deportiva y el Ministerio del Deporte para llevar a cabo la pasantía. Dicho acuerdo involucró al Coordinador de la carrera profesional Jhon Edisson Alvarado, el Coordinador del Grupo Interno de Trabajo del Centro de Alto Rendimiento en Altura Juan Alejandro Perea y la estudiante practicante Karen Daniela Márquez, con el fin de concertar los diferentes propósitos y responsabilidades a desarrollar en la misma. Este acuerdo de voluntades es uno de los requisitos para aprobar la pasantía y que se puedan llevar a cabo las actividades que finalmente conllevarán a la culminación del proceso académico de pregrado. (ANEXO 1)

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA PASANTÍA

Ministerio del Deporte

El Ministerio del Deporte es una organización gubernamental la cual ha ido en evolución constante, respondiendo a las necesidades y exigencias de un sector bastante amplio como lo es la Recreación, la Actividad Física y el Deporte. Esta institución, en adelante MinDeporte, se constituyó mediante la Ley 1967 de junio de 2019, "por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES) en el Ministerio del Deporte.", lo que le otorga varios beneficios tanto administrativos como presupuestales, de autonomía, voz y voto en las decisiones de asignación del presupuesto nacional, en la generación de políticas públicas con enfoque deportivo y como tal una fuerza política con mayor pero y representación.

Ahora bien, las funciones que debe cumplir el Ministerio del Deporte como máxima autoridad deportiva del país, según la Ley antes mencionada (Ley 1967 de 2019), son 39, las cuales se pueden resumir en acciones como fomento, promoción, diseño, dirección, planificación, orientación, coordinación, ejecución, vigilancia y control de estrategias, planes, programas y proyectos en materia de recreación, actividad física, deporte y aprovechamiento del tiempo libre, atendiendo además lo mencionado en el Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia de 1991, el cual determina que es el Estado el garante de la democratización del deporte a todas las personas.

Por su parte, el Grupo Interno de Trabajo del Centro de Alto Rendimiento, en adelante GIT- Centro de Alto Rendimiento, es una dependencia del MinDeporte, el cual tiene como objetivo promover y liderar los espacios, escenarios y entornos deportivos pertenecientes al Centro de Alto Rendimiento – CAR – dando prioridad a los deportistas que por sus altos niveles de disciplina y competitividad son catalogados como deportistas de alto rendimiento, pertenecientes a las Federaciones Deportivas Nacionales, seguido por deportistas extranjeros que lleguen al país provenientes de otras naciones por medio de convenios de cooperación internacional, así como a los deportistas escolares o nuevos talentos deportivos y, finalmente, a deportistas y funcionarios vinculados a organizaciones adscritas al Sistema Nacional del Deporte

(SND) o a entidades del Estado, con previa autorización por parte del Director de Recursos Humanos. (Ministerio del Deporte, 2020)

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual trata los conceptos, teorías, estrategias y herramientas necesarias para llevar a cabo el apoyo técnico y administrativo al Grupo Interno de Trabajo del Centro de Alto Rendimiento del Ministerio del Deporte, proporcionando un mejor reconocimiento en las actividades que se realizaron, desde el diagnóstico hasta la ejecución.

Así, se elige el Ciclo de Deming o el **Ciclo PHVA**, como principal estrategia de gestión para llevar a cabo el plan de trabajo, entendiendo que el Ciclo PHVA es un ciclo que está constantemente en movimiento, otorgándole dinamismo al desarrollo de los procesos.

De acuerdo con las Notas Científicas de García, P; et al, el Ciclo PHVA se explica de manera detallada en cada una de sus fases, iniciando por la Planificación, en donde se tiene en cuenta la recolección de información, datos primarios y secundarios que puedan nutrir el primer paso del proceso, involucrando los stakeholders necesarios atendiendo los requerimientos primordiales para cumplir con el objetivo del sistema.

En una segunda fase, Hacer, se procesan los datos más apropiados, de tal manera que se pueda realizar la mejora planificada resolviendo los problemas específicos detectados de la organización. Para la fase de Verificar, se busca analizar las acciones, los posibles errores cometidos y comprobar si aún quedan pendientes por resolver.

Finalmente, la fase de Actuar busca incorporar la mejora e identificar otros posibles problemas y/o mejoras en la organización o en los procesos de esta, siempre apuntando a la operación conjunta de las interacciones del sistema.

Con esto, se establece que tanto la organización como los procesos se manejan como una unidad influenciada por diversas acciones y entradas tangibles e intangibles, que mantienen un flujo importante de información y de productos, los cuales surten

efectos positivos con el debido tratamiento, llevando al sistema a adoptar una filosofía y distinción de **Calidad Total**.

Para que dicha distinción de Calidad Total sea una realidad en la organización, se deben tener en cuenta algunas condiciones traídas de oriente, y adoptadas en occidente por expertos como Edwards Deming[4], Joseph Juran[5] y Philip Crosby[6], tales como la eliminación de la causa de los problemas, el compromiso de todos los involucrados, el trabajo en equipo, el cambio cultural en la organización, el uso de herramientas gráficas para la solución de problemas.

Con respecto a esta filosofía de la Calidad Total en la Administración (TQM), hace falta reconocer el concepto de Calidad, a lo que la *American Society for Quality Control* define como "la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustentan su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas", definición que se corrobora con lo que dice la norma internacional ISO9000 al respecto "la calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas".

De acuerdo con estas dos definiciones, la *satisfacción de necesidades* se convierte en un objetivo fundamental, donde las características de las organizaciones y su accionar, se encaminan a responder a la eliminación de problemas, principalmente, mediante la prevención.

Adicional a esto, se busca que la efectividad del uso de escenarios sea cada vez mayor. El Ministerio del Deporte (2022) define la efectividad como la medida del impacto de la gestión en dos sentidos, el primero es el logro de los resultados planeados para la gestión, y el segundo es el manejo de los recursos; en otras palabras, la

[4] Edwards Deming fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total y del Ciclo PHVA.

[5] Joseph Juran fue un ingeniero y consultor de gestión del siglo XX que es principalmente recordado como un experto en calidad y en gestión de la calidad, Joseph Juran agrupó las acciones de calidad en tres categorías: Planificación, control y mejora.

[6] Philip Crosby fue un empresario estadounidense, autor que contribuyó a la Teoría Gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad bajo la premisa de Cero Defectos.

efectividad consiste en la relación entre resultados y objetivos, sean esos resultados previstos o no, es decir, la efectividad indica el grado en que los objetivos son logrados.

Al mismo tiempo, la efectividad es vista como el resultado de la sumatoria entre la eficiencia y la eficacia, siendo la eficiencia entendida como la capacidad de actuación del sistema para el logro de los objetivos y la eficacia como la capacidad de aprovechar los recursos al máximo. En este sentido, Fernández-Rios y Sánchez (1997) resaltan que la diferencia entre la eficiencia y la eficacia es el objeto, una vez que la eficiencia se centra en los medios y el uso de los recursos y la eficacia en los resultados.

Justamente esa diferencia los convierte en un complemento para el uso adecuado de los recursos, en favor del cumplimiento de los objetivos, la calidad y la oportunidad (Álvarez, 2001) y, por lo tanto, de la efectividad de la gestión. En el caso del aprovechamiento de los escenarios deportivos, esa efectividad puede ser traducida en el uso adecuado y racional del escenario y sus recursos para garantizar su funcionamiento óptimo.

ASPECTO NORMATIVO

El deporte a nivel nacional es contemplado como un derecho fundamental y genera gasto público social. Dentro del acervo de normas que rigen al deporte y al SND (Sistema Nacional del Deporte), se encuentran leyes, decretos, artículos, resoluciones, entre otros, que acogen el marco legal del funcionamiento y otras disposiciones del CAR.

1. Artículo 52 CPC 1991 (Modificado A.L. 2/2000, art. 1ª): El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

2. Ley 181 de 1995: También conocida como la Ley del Deporte, 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. Con la creación de esta Ley, además de servir como herramienta reguladora del deporte, se instaura el SND como objetivo especial.

2.1. Artículo 3 (Objetivo rector 6ª): Promover y planificar el deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las federaciones deportivas y otras autoridades competentes, velando porque se desarrolle de acuerdo con los principios del movimiento olímpico.

2.2. Artículo 16: En el cual, entre otras formas como se desarrolla el deporte en Colombia, define el concepto de Deporte de Alto Rendimiento como "la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos."

2.3. Artículo 42: Las construcciones de instalaciones y escenarios deportivos que se adelanten a partir de la vigencia de la presente ley, deberán incluir facilidades físicas de acceso para niños, personas de la tercera edad y discapacitados en sillas de ruedas. Parágrafo. Los establecimientos deportivos que integran el Sistema Nacional del Deporte deberán contar obligatoriamente con medio de accesibilidad, así como instalaciones sanitarias adecuadas, para personas con discapacidades físicas, en un plazo no mayor de cuatro (4) años, so pena de sanciones que reglamente la presente Ley.

2.4. Artículo 44: COLDEPORTES (Ahora Ministerio del Deporte), en coordinación con los entes deportivos departamentales y municipales, en su caso, adoptará las medidas necesarias para facilitar la preparación técnica, la incorporación al sistema educativo y la plena integración social y profesional de los deportistas de alto rendimiento durante su carrera deportiva y al final de la misma. Para alcanzar estos fines, y en función de las circunstancias personales técnicas y deportivas del deportista, podrán adoptarse las siguientes medidas: (…) 6. Facilidades para la preparación y entrenamientos necesarios que permitan el mantenimiento de su forma física y técnica y la participación en cuantas competencias oficiales esté llamado a concurrir. (…)

3. Ley 1967 de 2019: Por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES) en el Ministerio del Deporte.

3.1. Artículo 4: Funciones. Para el cumplimiento de su objeto, el Ministerio del Deporte cumplirá, además de las señaladas en la Constitución Política y en el artículo 59 de la Ley 489 de 1998, las siguientes funciones: (…) 12. Planificar y programar la construcción de instalaciones deportivas con los equipamientos necesarios para la práctica del deporte en sus modalidades de bajo y alto rendimiento. (…) 19. Dirigir y administrar el Laboratorio ·control al Dopaje, el Centro de Alto Rendimiento en Altura del Ministerio del Deporte, el Centro de Servicios Biomédicos y los demás que se establezcan en desarrollo de su objeto. (…)

4. Decreto 1670 de 2019: Por el cual se adopta la estructura interna del Ministerio del Deporte.

4.1. Artículo 12: Dirección de Posicionamiento y Liderazgo Deportivo: Son funciones de la Dirección de Posicionamiento y Liderazgo Deportivo, las siguientes: (…) 16. Identificar la cooperación técnica de carácter internacional y los lineamientos técnicos en materia de deporte de alto rendimiento para realizar procesos de intercambio y de promoción de alto rendimiento de deportistas y de integración de la experiencia deportiva. (…)

4.2. Artículo 14: Dirección de Recursos y Herramientas del SND: Son funciones de la Dirección de Recursos y Herramientas del SND, las siguientes: (…) 13. Dirigir y coordinar, acorde a las directrices del ministro y Viceministro, las actividades y el mejoramiento continuo y actualización de las prácticas del Laboratorio Control al Dopaje y del Centro de Alto Rendimiento en Altura del Ministerio del Deporte.

5. Resolución 0568 del 19 de abril de 2021: Que mediante Resolución No. 070 del 21 de febrero de 2007, el Ministerio del Deporte adquirió, por transferencia de inmueble a título gratuito, el lote de terreno y las construcciones en él levantadas ubicado en la calle 63 No 59A-06 de la ciudad de Bogotá, predio identificado con el número de matrícula inmobiliaria No 50C00451313, donde antiguamente funcionó el Club de Empleados Oficiales y, que de conformidad con lo establecido en el artículo 4°

del Decreto No. 4695 de 2005, se deberá destinar para la construcción de "El Centro de Alto Rendimiento, el Laboratorio de Control al Dopaje y el Centro de Servicios biomédicos." Que el Ministerio del Deporte deberá tener en cuenta la vocación del predio donde funciona el CAR, señalada en el artículo 1° de la Ley No. 78 de 1968. (Ministerio del Deporte, 2021)

4. Socializar los resultados finales de la intervención, con un informe técnico dirigido al GIT y al MinDeporte, donde se evidencien las acciones y propuestas desarrolladas durante la pasantía.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

Todas y cada una de las actividades fueron estructuradas de acuerdo con las fases del Ciclo de Deming, teniendo en cuenta la búsqueda de la implementación de la Calidad Total en la organización en cuestión. A continuación, se describen dichas fases:

FASE 1 (P): Introducción a la pasantía: Se hace un reconocimiento de la necesidad del GIT y las labores que el equipo de trabajo ha priorizado.

Actividades:

- Reunión con el equipo de trabajo del GIT-CAR para determinar cuál o cuáles son los procesos que requieren el apoyo e intervención de la pasante.
- Recolección de información primaria y secundaria acorde a la necesidad identificada.

FASE 2 (H): Formulación de plan de trabajo.

Actividades:

- Análisis de la información seleccionada.
- Clasificación de la información relevante.
- Fijación de objetivos.
- Identificación de la metodología a seguir.
- Elaboración y entrega del plan de trabajo.
- Ejecución y presentación del plan de trabajo.

FASE 3 (V): Reporte de resultados y control:

Actividades:

- Reuniones constantes de informe de avances con el GIT-CAR y revisión de la ejecución del plan.
- Efectuar reuniones con expertos para comprobar los requerimientos y acciones que se deberían llevar a cabo para el mejoramiento del GIT.
- Hacer ajustes necesarios detectados en las reuniones.
- Comprobar que no existan vacíos en la ejecución del plan.

FASE 4 (A): Presentación de las propuestas de mejoramiento al coordinador del GIT-CAR.

Actividades:

- Presentar las propuestas de mejoramiento al GIT-CAR para la asegurar la pertinencia, y conseguir la aprobación o no, por parte de la Dirección Recursos y Herramientas del Sistema Nacional del Deporte y la Dirección del MinDeporte.
- Elaborar y presentar un informe final del trabajo realizado en la pasantía al coordinador del GIT-CAR.

CRONOGRAMA

A continuación, se presentan de manera gráfica las fases determinadas para la realización de la pasantía, con los tiempos respectivos.

CRONORAMA DE ACTIVIDADES																										
DEL 1 DE JUNIO AL 30 DE NOVIEMBRE																										
Nº	FASE	ACTIVIDAD	SEMANAS																							
			JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	P	Aprobación del anteproyecto por parte del Consejo																								
2		Desarrollo de pasantía																								
3		Identificación de procesos y procedimientos																								
4	H	Elaboración del diagnóstico y análisis de procesos																								
5		Diseño de la propuesta de mejoramiento sostenible																								
6		Informe parcial de pasantía																								
7	V	Entrega del plan de mejoramiento sostenible (correcciones)																								
8		Socialización del plan con el GIT																								
9		Elaboración y aplicación de correcciones al proyecto de pasantía																								
10	A	Informe final de pasantía																								
11		Presentación final																								

Tabla 1 Cronograma. Elaboración Propia

PRESUPUESTO

En este apartado se incluye el presupuesto establecido para la pasantía, donde se describen los costos de la ejecución de esta, debido a que dichos costos deben ser asumidos por la empresa o entidad donde se llevará a cabo tal práctica.

COSTOS DE PERSONAL					
Profesión	**Cantidad**	**Tiempo (meses)**	**Dedicación (%)**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Director Externo	1	6	70%	$ 3.500.000	$ 21.000.000
Director Interno	1	6	60%	$ 2.500.000	$ 15.000.000
Pasante	1	6	80%	$ 1.500.000	$ 9.000.000
Subtotal Costos de Personal					**$ 45.000.000**
COSTOS DIRECTOS					
Descripción	**Cantidad**	**Unidad**	**Valor Unitario**		**Valor Total**
Personales del pasante (Papelería, transporte, servicios públicos)	6	Mes	$ 100.000		$ 600.000
ARL del pasante	6	Mes	$ 40.000		$ 240.000
Subtotal Costos Directos					**$ 840.000**
VALOR TOTAL DEL PROYECTO					**$ 45.840.000**

Tabla 2 Presupuesto y Recursos

CAPÍTULO 5: INFORME DE ACTIVIDADES

FASE 1: INTRODUCCIÓN A LA PASANTÍA

Se inició la pasantía por medio de una reunión entre los pasantes admitidos y los miembros del GIT-CAR, donde se reconoció la importancia del convenio entre la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y el Ministerio del Deporte, la labor de los pasantes y su aporte al Grupo Interno del CAR, y se reivindicó el papel del administrador deportivo en los escenarios de la esfera pública nacional.

Una vez realizada la presentación de las partes, se llevó a cabo una conversación sobre las expectativas de los pasantes y las necesidades inmediatas del GIT-CAR, de tal manera que se llegaron a puntos intermedios y una consolidación de los objetivos conjuntos de ambas partes para el desarrollo de la pasantía.

Después se dio inicio al trabajo de campo, en el que se solicitó información al GIT-CAR, se hizo la consulta de diferentes fuentes, de carácter técnico y administrativo, que pudiera prestar algún tipo de ayuda para la resolución del problema principal detectado en la reunión de inicio. De esta manera se accedió a datos básicos que funcionaban como antecedentes del proyecto y como insumos para la elaboración del plan de trabajo.

FASE 2: FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Se llevó a cabo la formulación del trabajo, teniendo en cuenta los procesos administrativos generales (Diagnóstico, planeación, organización, dirección, evaluación y control) y las características de la TQM.

Así, se fijaron los objetivos, la metodología y el plan operativo. En este último se establecieron unos pasos clave para estandarizar el proceso y que su funcionalidad fuera transversal a todos los escenarios y útil a través del tiempo, por medio de un diagrama de flujo, en el cual las actividades determinadas fueron formuladas, consensuadas y aprobadas por los pasantes y el coordinador del GIT-CAR.

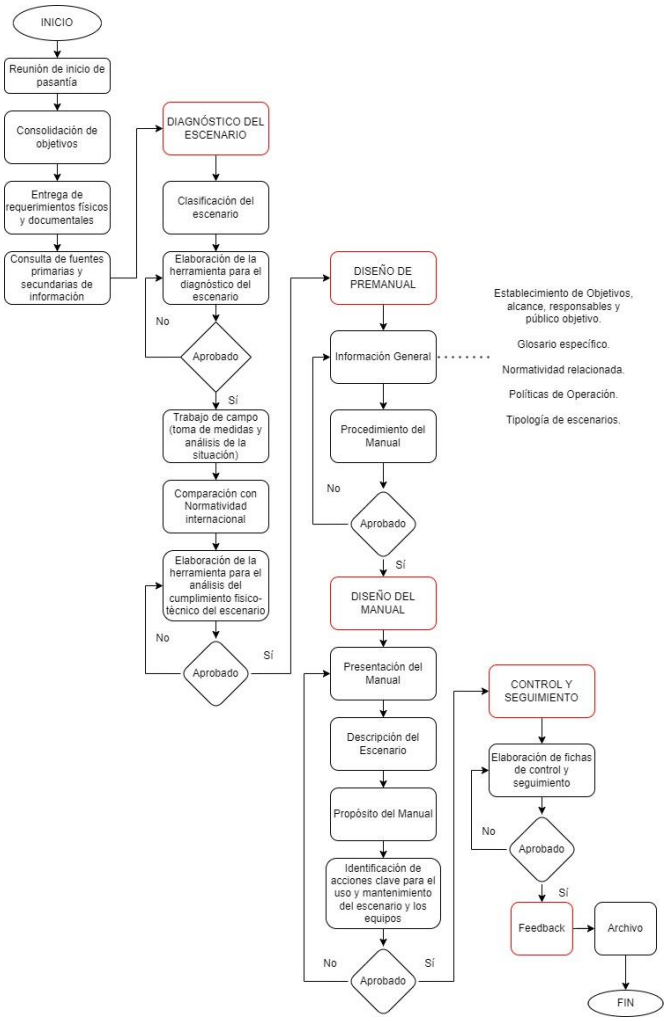

Ilustración 1 Diagrama de Flujo Plan Operativo

FASE 3: REPORTE DE RESULTADOS Y CONTROL

Así mismo, como lo determina la TQM, se buscó que para cada conjunto de actividades hubiera un control y seguimiento de manera constante, de tal manera que, en las reuniones periódicas de reporte de resultados, se pudieran hacer los ajustes pertinentes antes de continuar.

De esta forma se programaron sesiones de trabajo conjunto, en las instalaciones del CAR, los viernes desde las 10H hasta las 13H, con el coordinador del GIT-CAR, y los martes, miércoles y jueves desde las 10H hasta las 17H, con los administradores pasantes, con el fin de unificar esfuerzos, conocimiento y experticia a la hora de tomar decisiones tanto para el trabajo de campo como para el trabajo intelectual.

Adicionalmente, a cada uno de los reportes de avances, se socializaban vacíos de otras áreas como el objetivo general del CAR y la repercusión que este tiene en la sociedad colombiana, los límites y la calidad del servicio otorgado, dejando en la mesa propuestas para que el GIT a futuro estableciera esfuerzos para solucionar problemas más allá de la infraestructura del CAR.

FASE 4: PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Finalizando el proceso, se hizo la entrega y la presentación de los documentos oficiales y anexos del resultado de la práctica, haciendo énfasis en la necesidad de llevar al CAR a la prestación de un servicio de calidad, tanto para los deportistas nacionales, como para los internacionales, a los atletas top y a la reserva deportiva del país.

Tal entrega se llevó a cabo en el CAR, frente a los miembros del GIT, poniendo a disposición toda la información recolectada y procesada por parte de los pasantes, así como los productos documentales que desde el primer momento empezaron a ser parte del material intelectual tanto del Ministerio del Deporte como de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS

Teniendo en cuenta las labores realizadas durante la pasantía se pudieron obtener los siguientes resultados:

DIAGNÓSTICOS Y LISTAS DE CHEQUEO

- Los diagnósticos se realizaron partiendo de la necesidad de conocer en detalle el estado actual de los 16 escenarios deportivos que conforman el CAR – Mindeporte (Centro de Alto Rendimiento en Altura), en cuanto a infraestructura, normatividad, estándares internacionales deportivos y usabilidad de los mismos, de tal manera que se pueda llegar a realizar un mejoramiento acorde a las exigencias deportivas mundiales, siempre buscando estar a la vanguardia de los escenarios más importantes del planeta, con la capacidad de prestar un servicio acorde a los requerimientos de las diferentes disciplinas deportivas de altos logros, haciendo que los deportistas que acceden a las instalaciones deportivas del CAR - Mindeporte

tengan un acercamiento lo más real y próximo a los escenarios de las grandes competencias deportivas, como justas del ciclo olímpico, JJOO, Mundiales, entre otros.

Para el desarrollo de los diagnósticos se diseñaron unos instrumentos para la recolección de la información denominados "Listas de Chequeo", en los cuales, a partir de variables específicas de las normas anteriormente relacionadas, daría cuenta si el escenario en cuestión cumple o no con estas directrices. De esta manera, cabe mencionar la tipología de los escenarios deportivos del CAR – Mindeporte, con el objetivo de tener en cuenta tanto el propósito de los escenarios como el uso actual de los mismos. En este orden de ideas, los escenarios abiertos son: Pista de Atletismo, Campo de Atletismo, Canchas de Tenis (sintético y polvo de ladrillo), Campo de Tiro con Arco, Canchas de Fútbol y Cancha de Voleibol Playa; mientras que los escenarios cubiertos son: Coliseo de Artes Marciales, Coliseo de Boxeo, Coliseo Multideportivo, Coliseo de Tenis de Mesa – Squash – Esgrima, Coliseo de Gimnasia Rítmica y Artística, Sala de Tiro con Arco Indoor, Unidad Especializada en Fuerza y Acondicionamiento Físico – UEFAF, y Piscina Olímpica. Lista de chequeo de las condiciones de seguridad de los 6 escenarios cubiertos del CAR-MinDeporte.

Una vez aplicados los instrumentos a cada uno de los escenarios, se obtuvieron unos datos como respuesta comparativa entre lo real y lo esperado. A dicha información, se le hizo un procesamiento cuantitativo para evidenciar las virtudes y falencias de los escenarios, otorgándoseles un valor a cada variable de manera que la sumatoria diera 1, de esta manera se dio una calificación a cada una de acuerdo con su estado actual, donde se calificó en una escala de 0 a 100, siendo 0 que no cumple y 100 cuando cumple en su totalidad.

ESCENARIO	CALIFICACIÓN
Pista de Atletismo	56,75%
Campo de Atletismo	29,43%
Canchas de Fútbol	61% y 63%
Canchas de Tenis de Campo	100%
Canchas de Voleibol Playa	11,38%

Outdoor de Tiro con Arco	64,82%
Coliseo de Artes Marciales	45,2%
Coliseo de Boxeo	94,9%
Coliseo Multideportivo	3A = 87,9% 3B = 82,2%
Coliseo de Squash, Tenis de Mesa y Esgrima	Squash = 100% Tenis de Mesa = 90,5% Esgrima = 56,5%
Coliseo de Gimnasia	80%
Unidad Especializada en Fuerza y Acondicionamiento Físico	100%
Sala de Tiro con Arco	68,9%
Piscina Olímpica	90,71%

Tabla 3 Calificación de Escenarios Deportivos

En la generalidad, y teniendo en cuenta que la funcionabilidad del CAR-Mindeporte debería enfocarse en la prestación de un servicio 100% eficiente y 100% de calidad, los resultados develan que las instalaciones no cumplen en la totalidad de las condiciones establecidas por las Federaciones internacionales, de tal manera que no es suficiente para el propósito del CAR pues este debería ser un complejo deportivo que cumpliera con absolutamente todos los requisitos establecidos por la normatividad internacional, lo que le daría un más alto estatus y posicionamiento al Centro.

- Lista de chequeo de las condiciones de los equipos sanitarios habilitados para los deportistas del CAR-MinDeporte y análisis de las condiciones de seguridad.

ESCENARIO CUBIERTO	% DE CUMPLIMIENTO
Coliseo de Artes Marciales	77,8%
Coliseo de Boxeo	70,4%
Coliseo Multideportivo	70,4%
Coliseo de Squash, Tenis de Mesa y Esgrima	70,4%
Sala de Tiro con Arco	54,2%

Coliseo de Gimnasia	70,4%

Tabla 4 Porcentaje de Cumplimiento de Condiciones de Seguridad de los Escenarios Cubiertos

Al mismo tiempo que se fueron evaluando los escenarios cubiertos, se hizo un diagnóstico estructural, de seguridad y al amueblamiento complementario al escenario deportivo, como lo son las baterías de baños y pasillos, encontrándose que, para los ítems de seguridad, en la mayoría de los escenarios (Coliseo Multideportivo 3, Coliseo de Gimnasia, Coliseo de Boxeo y Coliseo Multideportivo 4) cumplen con los criterios establecidos según las NTC aplicadas a los escenarios deportivos en un 70.4%, el 29.6% restante que no cumple se resumen en ítems como la ubicación de señalizaciones visuales y táctiles, el tamaño de las letras de señalizaciones visuales y la iluminación en los medios de evacuación.

En el caso del Coliseo de Artes Marciales, el resultado de cumplimiento fue del 77.8%, aumentando los ítems evaluados y cumplidos, ya que cuenta con acceso de escaleras, y el caso de la Sala de Tiro con Arco, cuyo resultado fue de 54.2%, obteniendo el peor cumplimiento de todas las normas de seguridad, especialmente en los ítems que tienen que ver con la circulación de personas al interior y exterior de la misma.

FICHAS DE RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta un panorama general de las recomendaciones dadas a la Coordinación del GIT-CAR con respecto al estado de los escenarios deportivo (para mayor detalle puede ir al ANEXO 2).

ESCENARIO	RECOMENDACIONES
Pista de Atletismo	- Mejorar la estructura de drenaje de la pista. - Cambiar la superficie de contacto de la pista de atletismo. - Instaurar un sistema de iluminación para la pista. - Demarcar y señalizar cada componente de la pista.
Campo de Atletismo	- Demarcar y señalizar cada componente del campo.

	- Liberar el espacio de obstáculos o elementos ajenos a los deportes específicos del campo. - Cambiar la jaula de lanzamiento. - Cambiar aparatos que están deteriorados por la exposición directa del sol y la lluvia. - Proteger los elementos y aparatos del sol y la lluvia directa.
Canchas de Fútbol	- Instalar red de drenaje y de iluminación. - Mejorar sustancialmente el mantenimiento de los campos.
Canchas de Tenis de Campo	- Adecuar la señalización externa (español, inglés y braile)
Canchas de Voleibol Playa	- Reestructurar nuevamente el escenario.
Outdoor de Tiro con Arco	- Delimitar el campo. - Demarcar y señalizar las zonas del campo.
Coliseo de Artes Marciales	- Mejorar el aprovechamiento del espacio disponible. - Mejorar el tratamiento y almacenaje de los elementos deportivos. - Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación.
Coliseo de Boxeo	- Mejorar el aprovechamiento del espacio disponible. - Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación.
Coliseo Multideportivo	- Mejorar el aprovechamiento del espacio disponible. - Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación. - Hacer uso exclusivo de carácter deportivo del escenario. - Actualizar los parámetros de planimetría.

Coliseo de Squash, Tenis de Mesa y Esgrima	- Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación. - Mejorar las condiciones de seguridad dentro del coliseo. - Generar una planificación de prácticas deportivas.
Coliseo de Gimnasia	- Mejorar el aprovechamiento del espacio disponible. - Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación. - Incluir una cobertura de aislamiento acústico a la estructura envolvente del coliseo. - Mejorar el tratamiento y almacenaje de los elementos deportivos.
Unidad Especializada en Fuerza y Acondicionamiento Físico	- Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación.
Sala de Tiro con Arco	- Cambiar la locación de la sala de práctica para el deporte.
Piscina Olímpica	- Atender la estructura envolvente para eliminar filtraciones de agua lluvia. - Mejorar las condiciones ideales de iluminación y ventilación. - Mejorar las condiciones de seguridad como salidas de emergencia.

Tabla 5 Recomendaciones

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

- Estandarización de los procesos de diagnóstico y de elaboración de manuales de uso y de mantenimiento de los escenarios y equipos deportivos del CAR-MinDeporte.
- Herramientas de valoración cuantitativa por deporte (11 deportes) de los 6 escenarios cubiertos del CAR-MinDeporte.
- Manuales de Uso y Mantenimiento de los 5 campos de fútbol, de la piscina olímpica, del coliseo de boxeo y de la unidad especializada en fuerza y acondicionamiento físico del CAR-MinDeporte. (ANEXO 3)

CONCLUSIONES

- ✓ La ejecución de las diversas actividades en el ámbito profesional y poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos durante 5 años de carrera Administración Deportiva, fueron los propicios para la intervención en una entidad como el MinDeporte, sumando en conocimiento y practicidad al GIT-CAR.
- ✓ Es relevante comprender el concepto de lo que es un Centro de Alto Rendimiento, de ahí que el objetivo principal sea brindar escenarios y ambientes deportivos de alta calidad, cumpliendo los estándares nacionales e internacionales, de tal manera que su uso contribuya a mejorar y aumentar la calidad y cantidad de deportistas de élite.
- ✓ Con la ayuda de cada una de las herramientas diseñadas y utilizadas, se logró determinar el estado actual del 100% de los escenarios deportivos del Centro. Estos diagnósticos, no sólo permitieron poner en evidencia la mala situación de la mayoría de los escenarios, sino que, además, también dejaron ver la necesidad de darle un manejo diferente al uso y mantenimiento de estos, manifestándose la urgente necesidad de volcar esfuerzos económicos, administrativos y políticos para hacer de este, el centro de alto rendimiento en altura que pueda prestar un servicio de la calidad esperada.
- ✓ El servicio que se presta en la actualidad tiene grandes fallas, más que aciertos, tanto de gestión como de infraestructura y estándares mínimos de acuerdo con la normatividad internacional. De esta manera el CAR no puede ser considerado del todo como un escenario de talla mundial.
- ✓ Con la aplicación de las propuestas de mejoramiento, el centro puede llegar a acoger muchos más usuarios, nacionales e internacionales, de tal modo que el intercambio y la visibilidad mundial sea un punto a favor de la comunidad deportiva de Colombia.
- ✓ Gracias a todo lo anterior, se puede interpretar en términos generales que, con el apoyo brindado en esta práctica, se pudo transformar por completo el concepto de Centro de Alto Rendimiento que se tenía al interior del GIT, que, a

su vez, amplió sus requerimientos urgentes al MinDeporte por medio de la socialización de los documentos generados de este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, A. 2001. Concepto y medición de la eficiencia productiva. In: Álvarez, A. (Coord.) Medición de la eficacia y la productividad. Madrid: Pirámide

CEPAL. 2020. Panorama Regional de América Latina. Perfiles Nacional Socio-Demográfico. Recuperado de https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=COL&idioma=spanish

Congreso de la República de Colombia. 1995. Ley 181 de 1995 Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Bogotá. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

Congreso de la República de Colombia. 2019. Ley 1967 de 2019 Por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES) en el Ministerio del Deporte. Bogotá. Recuperado de https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-1967-de-2019-Ministerio-del-Deporte.pdf

Cortez, L. 2018. Aplicación del Ciclo PHVA para la mejora de la productividad del Proceso de Reclutamiento y Selección en el área de Recursos Humanos del Instituto Peruano del Deporte – 2018. Repositorio Universidad César Vallejo. Facultad de Ingeniería. Lima. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22827

Fernández-Rios, M., Sánchez, J. 1997. Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos.

García P, Manuel; Quispe A., Carlos; Ráez G. 2003. Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data, vol. 6, núm. 1, agosto, 2003, pp. 89-94 Universidad

Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf

Ministerio del Deporte. 2020. Centro de Alto Rendimiento. GIT Centro de Alto Rendimiento. Bogotá. Recuperado de https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=3208

Ministerio del Deporte. 2021. Resolución No. 000001 de 4 de enero del 2021 Por la cual se desagregan las apropiaciones presupuestales asignadas al Ministerio del Deporte para la vigencia 2021. Bogotá. Recuperado de https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Financiera/Enero/Resolucion_000001_de_4_de_enero_2021.pdf

Ministerio del Deporte. 2022. Efectividad. Mindeporte. Recuperado de https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=37225.

Riascos, J. 2006. De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. Revista Ciencias Estratégicas. V. 14 No. 15 p. 37-46. Medellín. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf

Suárez, M. & Dávila, J. 2012. El Kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua. Administración y Desarrollo. Vol. 40 No. 55 p. 61-76. México D.F. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4088489.pdf

Olympic Channel Services. 2021. Athletes Colombia. Recuperado de https://olympics.com/en/search/athletes/?q=colombia

Official Website of the Paralympic Movement. 2021. Athletes Colombia. Recuperado de https://www.paralympic.org/athletes