

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

Estudio Técnico Para que Sea Tenido en Cuenta la Reestructuración de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira

Edson Nicolás Torres Pinilla, Isidora María Gámez Díaz, Jorge Luis Natera Contreras

Y Alam Daniel Nieves Morales

Tesis Presentada Para Obtener El Título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División Ciencias de la salud

Facultad de Cultura Física Deporte y Recreación

Especialización en Administración Deportiva

2016

Copyright © 2016 por Edson Nicolás Torres Pinilla, Isidora María Gámez Díaz, Jorge Luis Natera Contreras & Alam Daniel Nieves Morales. Todos los derechos reservados.

Tabla de contenido

Introducción.....	11
Definición del tema de investigación	12
1.1 Estudio técnico para que sea tenido en cuenta para la reestructuración de la liga de fútbol de salón del departamento de la Guajira.....	12
1.1.1 Nombre de la Institución	12
1.1.2 Antecedentes del Proyecto.....	13
2. Descripción del problema.....	13
2.1 Planteamiento del Problema	13
2.2 Formulación del Problema.....	16
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos	17
4. Justificación.....	17
4.1 Justificación Teórica.....	17
4.2 Justificación Metodológica.....	18
4.3 Justificación Práctica	19
5. Marco de referencia.....	19
5.1 Marco Teórico	19
5.1.1 Establecer la estructura organizacional de la liga de Fútbol de Salón del departamento de la Guajira	19

- 5.1.2 Identificar el portafolio de servicios de la Liga de Fútbol Salón del Departamento de la Guajira 23
- 5.1.3 Identificar el mapa de procesos de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira. 24
- 5.1.4 Establecer la estructura de ingresos, costos, gastos administrativos y de inversión. 25
- 5.3 Marco Conceptual..... 29
- 6. Metodología..... 31
 - 6.1 Tipo de Estudio..... 31
 - 6.2 Método de Investigación 31
 - 6.3 Procedimientos para la Recolección y Procesamiento de la Información..... 31
- 7. Estudio Técnico de la Liga de Futbol de Salón del Departamento de la Guajira..... 32
 - 7.1 Establecer la estructura organizacional de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira..... 32
 - 7.1.1 Estructura Administrativa..... 33
 - 7.1.2 Descripción, Análisis de Cargos y Manual de Funciones 34
 - 7.1.3 Proceso de vinculación 43
 - 7.2 Identificar el portafolio de servicios de la Liga de Fútbol Salón del Departamento de la Guajira 45
 - 7.2.1 Portafolio de Servicios..... 45
 - 7.4 Establecer la estructura de ingresos, costos, gastos administrativos y de inversión. 50
 - 7.4.1 Aspecto Demográfico 51

7.4.2 Análisis de la Población Objetivo	53
7.4.3 Población Potencial	54
7.4.4 Proyecciones de afiliaciones de clubes a la liga deportiva LIFUTSAGUA.....	54
7.4.5 Proyección de Ingresos	56
7.4.6 Estructura de Costos, Gastos Administrativos y de inversión.....	58
Conclusiones y Recomendaciones	62
Bibliografía.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Funciones Asamblea general</i>	34
Tabla 2 <i>Funciones Junta Directiva</i>	35
Tabla 3 <i>Funciones Presidente</i>	36
Tabla 4 <i>funciones director administrativo y financiero</i>	37
Tabla 5 <i>Funciones Jefe de Contabilidad y presupuesto</i>	38
Tabla 6 <i>Funciones Jefe de Sistemas</i>	39
Tabla 7 <i>Funciones Jefe de Comunicaciones</i>	40
Tabla 8 <i>Funciones Jefe de Orientación Psicopedagógica</i>	40
Tabla 9 <i>Funciones Coordinador de Formación, Juzgamiento y Disciplina Deportiva</i>	41
Tabla 10 <i>Funciones Auxiliar Administrativo</i>	42
Tabla 11 <i>Funciones Auxiliar de servicios generales</i>	43
Tabla 12 <i>Población por sexo y edades, Departamento de la Guajira</i>	51
Tabla 13 <i>Población objetivo de la Liga Deportiva LIFUTSAGUA</i>	53
Tabla 14 <i>Población potencial a afiliar a la Liga Deportiva</i>	54
Tabla 15 <i>Proyección anual de afiliaciones de clubes</i>	55
Tabla 16 <i>Proyección de ingresos año 2016</i>	56
Tabla 17 <i>Proyección de ingresos año 2017</i>	56
Tabla 18 <i>Proyección de ingresos año 2018</i>	57
Tabla 19 <i>Proyección de ingresos año 2019</i>	57
Tabla 20 <i>Proyección de ingresos año 2019</i>	57
Tabla 21 <i>Proyección de ingresos</i>	58
Tabla 22 <i>Gastos Proyectados Liga de Fútbol de Salón de La Guajira - LIFUTSAGUA</i>	59

Lista de figuras

<i>Figura 1</i> Organigrama Liga de Fútbol de Salón de la Guajira.....	33
<i>Figura 2</i> Mapa de procesos Liga de Fútbol de Salón de la Guajira	50
<i>Figura 3</i> Composición de la población por género, Departamento de la Guajira.....	52
<i>Figura 4</i> Distribución población por edades, Departamento de la Guajira.....	53
<i>Figura 5</i> Distribución por género, población objetivo	54
<i>Figura 6</i> Proyección anual de afiliaciones de clubes	55
<i>Figura 7</i> Proyección anual de ingresos	58

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, hijos, hermanos, esposas, quienes nos apoyaron durante todo el proceso de formación en la Licenciatura de Educación Física.

Agradecimientos

A todo el equipo docente de la Universidad de la Guajira, que a través de sus enseñanzas, nos aportaron a nuestra formación y profesionalismo.

Resumen

Este estudio pretende realizar un análisis exploratorio de tipo cuantitativo y cualitativo sobre la Liga Deportiva de Salón de la Guajira, Para ello se analizan variables relacionadas con el concepto de gestión deportiva pública, Población objetivo, clubes deportivos y los organismos que integran la estructura pública de gestión del deporte. Además se considera que los elementos fundamentales de la gestión deportiva pública son las actividades físicas y, en menor porcentaje, las instalaciones deportivas. Asimismo, los organismos que gestionan el deporte público son principalmente los Departamentos a través de los Institutos de Deporte, los Clubes y las Ligas Deportivas. La creación de La Liga de Fútbol de Salón del Departamento de La Guajira, contribuirá a generación de empleo, desarrollará actividades para el aprovechamiento del tiempo libre, el sano esparcimiento y el mejoramiento de la salud de los Guajiros.

Palabras clave: Gestión deportiva pública, Liga Deportiva, Clubes deportivos.

Abstract

Title: Technical study to be taken into account for the restructuring of the Football League Hall of the Department of La Guajira

This study aims to carry out an exploratory analysis of quantitative and qualitative information on the Sports League Hall of Guajira, This variables related to the concept of public sports management, Target Population, sports clubs and agencies that make up the public structure analyzes sports management. In addition it is considered that the fundamental elements of public sports management are physical activities and, to a lesser extent, the sports facilities. Also, agencies that manage public sport are mainly the Departments through the Institutes of Sport, Sports Clubs and Leagues. The creation of the Football League Hall of the

Department of La Guajira, contribute to job creation, develop activities for the use of leisure time, healthy recreation and health improvement of the Guajiros.

Keywords: Public Sports Management, Sports League, Sports clubs

Introducción

El estado, a través del gobierno busca resolver el problema de acceso a proyectos sociales, ofreciendo y desarrollando proyectos que generen impactos positivos en la población Colombiana.

Sin embargo las limitaciones de recursos, la focalización inadecuada y la mala gestión en la aplicación de los recursos por los diferentes niveles de gobierno en sus etapas de planeación y ejecución, tienden a afectar el acceso a la población más vulnerable al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre.

La ejecución de una actividad física contribuye al desarrollo corporal y social de las personas, además, su práctica requiere de lugares específicos que cuenten con las características básicas y necesarias para el óptimo desempeño de quienes realizan dichas actividades.

El acceso al deporte, la recreación y el sano esparcimiento de la población Colombiana requieren de políticas públicas coordinadas entre los organismos del estado del nivel nacional, departamental y municipal, cada uno en su nivel de competencia, contribuye a mejorar los indicadores de impacto.

Las organizaciones derecho privado como las ligas deportivas, ayudan a complementar la gestión del Sistema Nacional del Deporte y a mejorar el acceso de la población a mejores prácticas deportivas, la formación, el sano esparcimiento el aprovechamiento del tiempo libre y el mejoramiento de la salud.

La recreación física y el deporte son satisfactores de un amplio conjunto de necesidades, dada su importancia para la vida del hombre, éste busca conseguirla utilizando los recursos disponibles que se caracterizan por ser escasos.

En la realidad, la asignación hecha por el Sistema Nacional del Deporte y de su ente rector Coldeportes, no siempre satisface a todos los individuos de una sociedad. Por eso se constituyen las Ligas Deportivas como entes que cumplen funciones de interés público y social, y tienen el compromiso de participación deportiva en los programas y actividades del deporte organizado y del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.

La presente investigación pretende analizar desde el ámbito normativo y social la formulación de un estudio técnico desde perspectiva de la prestación del servicio, estructura organizacional y la estructura de costos, para mejorar la gestión y resultados de la Liga Deportiva del Departamento de la Guajira, como aporte complementario a las investigaciones que se han desarrollado sobre este tema.

Definición del tema de investigación

1.1 Estudio técnico para que sea tenido en cuenta para la reestructuración de la liga de fútbol de salón del departamento de la Guajira

1.1.1 Nombre de la Institución

Liga Deportiva de Fútbol de Salón de la Guajira - lifutsagua.

"Formando Campeones de Excelencia"

1.1.2 Antecedentes del Proyecto

En el año 2012 se hizo un comité proliga, con el objeto de crear la Liga de Fútbol de Salón; a esta reunión asistieron 5 Clubes, los cuales al no ver resultados concretos en su conformación, desistieron de su creación. Por estas razones el proceso se quedó estancado, al no cumplir con el requisito legal mínimo de 10 clubes para conformar la liga de fútbol.

Igualmente la iniciativa del proyecto surgió de las observaciones que hicieron los autores, en la falta de una institución que se encargara de la organización de los aficionados al Fútbol de Salón y una buena gestión en la realización de torneos y la formación deportiva en el Municipio de Riohacha.

2. Descripción del problema

2.1 Planteamiento del Problema

Los investigadores para conocer la situación administrativa, organizativa y operativa de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, realizaron visita en la Dirección del Área Técnica del Instituto Departamental de Deporte de la Guajira – IDDG. En la cual se pudo constatar, que en el Departamento de la Guajira, no se cuenta actualmente con una Liga Deportiva de Fútbol de Salón, que afilie, administre y promueva el balompié aficionado, organice torneos, con eficiencia, preste servicios deportivos de calidad, con personal altamente calificado y comprometida con la conquista de altos logros en torneos Departamentales y Nacionales.

El deporte en Colombia, se encuentra reglado desde la Constitución Nacional, donde se establecen sus generalidades y en armonía con las leyes, decretos y resoluciones expedidas regulan el Sistema Nacional del Deporte en Colombia:

La Constitución Política de Colombia en su artículo 52, reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. Este principio es desarrollado en la Ley del Deporte o Ley 181 de 1995, la cual clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona. Sin embargo, las actividades que son programadas por los organismos nacionales, departamentales y municipales que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte, no satisfacen las necesidades de un mayor número de la población. Consecuente con ellos, se deben realizar estudios que demuestren las reales necesidades de la población, en relación con sus expectativas, para que la formulación de los programas y la ejecución de las políticas públicas y proyectos, sean de mayor cobertura e impacto social en las regiones.

Las causas asociadas a la inoperatividad e inexistente gestión de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, son principalmente por a la falta de organización administrativa, identificación, focalización, organización y afiliación de los clubes aficionados al fútbol de salón a nivel departamental, bajos incentivos para la conformación de la liga por parte del Instituto Departamental de Deporte y Recreación del de la Guajira – IDDG, y adicional a ello la falta de estimación y cuantificación del presupuesto de ingresos y gastos administrativos y de inversión para establecer su viabilidad financiera a mediano y largo plazo de la liga.

Igualmente se considera, que la falta de motivación de los profesionales del deporte para crear una liga de fútbol de salón en el Departamento de la Guajira, que cumpla con la normativa vigente, promueva el fútbol aficionado y el aprovechamiento del tiempo libre de los guajiros.

El artículo 46 de la Ley 181 de 1995 define el Sistema Nacional del Deporte de la siguiente forma:

“El Sistema Nacional de Deporte fue creado mediante la Ley 181 de 1995, también conocida como la Ley del Deporte y que enuncia que el Sistema es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento

del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Hacen parte del Sistema Nacional de Deporte, el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre -COLDEPORTES, como ente rector, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.

A su vez, esta misma norma establece en su artículo 51° los niveles jerárquicos de los organismos del Sistema Nacional del Deporte son los siguientes:

- **Nivel Nacional:** Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano del Deporte – Coldeportes, Comité Olímpico Colombiano, Comité Paralímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales.
- **Nivel Departamental:** Entes deportivos departamentales, Ligas Deportivas Departamentales y Clubes Deportivos.
- **Nivel Municipal:** Entes deportivos municipales o distritales, Clubes Deportivos y Comités Deportivos”.

El decreto 1228 de 1995 establece en su artículo 1° como Organismos deportivos: “Los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital y las ligas y federaciones deportivas, son organismos deportivos sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado,

e integrantes del Sistema Nacional del Deporte. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995.

Además establece que los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociado son los siguientes:

- **Nivel municipal:** Clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales;
- **Nivel departamental:** Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales, ligas y asociaciones del Distrito Capital;
- **Nivel nacional:** Comité Olímpico Colombiano y federaciones deportivas nacionales”.

2.2 Formulación del Problema

¿Es necesario crear, organizar y operativizar una Liga de Fútbol en el Departamento de la Guajira, encargada de afiliar y gestionar actividades de los clubes aficionados del Fútbol de Salón, garantizando formación, disciplina, técnica y medicina deportiva que coadyuve al aprovechamiento del tiempo libre, el sano esparcimiento y contribuya a mejorar la salud de los Guajiros?.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un estudio técnico para que sea tenido en cuenta para la reestructuración de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira, que le permita tener una organización administrativa eficiente y eficaz, orientada a lograr resultados deportivos a nivel local y nacional en el mediano y largo plazo.

3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar una estructura administrativa acorde a las necesidades la Liga de Fútbol de Salón y la normatividad vigente, que le permita tener una eficiente gestión administrativa.
- Identificar el portafolio de servicios de la Liga de Fútbol Salón del Departamento de la Guajira, el cual permitirá dar a conocer a nuestros afiliados actuales y potenciales la calidad y el acceso a los servicios.
- Identificar el mapa de procesos de la Liga de Fútbol Salón del Departamento de la Guajira, para entender las necesidades presentes y futuras de nuestros afiliados, proveer una unidad de propósito y de dirección, involucrando al talento humano para administrar los recursos y las actividades como procesos de manera eficiente.
- Establecer la estructura de ingresos, costos, gastos administrativos y de inversión, permitiendo establecer su viabilidad financiera y económica.

4. Justificación

4.1 Justificación Teórica

Esta investigación apunta a la determinación de la estructura organizativa, los servicios, el mapa de procesos y los costos que conlleven poner en funcionamiento la Liga Deportiva de Fútbol de la Salón de la Guajira y con ello mejorar la configuración del conjunto de mecanismos institucionales, que posibiliten el acceso al deporte, la recreación, la actividad física y la educación física, que son factores que contribuyen al desarrollo humano de la sociedad. Buscando cambios sustanciales en las relaciones de los diversos agentes del Sistema Nacional

del Deporte, determinadas a su vez por el rol que cumple el Gobierno, ligado al modelo de desarrollo económico adoptado y el esquema de asignación del bienestar social.

Reconociendo que los cambios en el modelo de gestión del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre son determinados por múltiples factores (sociales, políticos y económicos), entre los que podemos mencionar: la eficiencia en el manejo de los recursos, la cobertura de los programas, la focalización y los mecanismos de asignación pública, el nivel de ingresos y el nivel de pobreza de la población, entre otras.

Al igual que la sustentabilidad económica del modelo de gestión del Sistema Nacional del Deporte, la cobertura de la respuesta estatal para atender la demanda del fútbol aficionado del fútbol de salón (focalización, formación de calidad e infraestructura óptima), continua a largo plazo para la población Colombiana.

Estas razones, nos motivan a investigar y proponer un estudio técnico para que sido tenido en cuenta para la reestructuración de la Liga Deportiva de Fútbol de Salón de la Guajira.

4.2 Justificación Metodológica

Este estudio se puede llevar a feliz término y lograr los propósitos, ya que las fuentes necesarias para la investigación en mayor medida son secundarias y con el avance de la tecnología en especial la informática e internet, disponemos de amplia posibilidad de acceso para la consultas de textos, monografías, tesis y artículos entre otros, de entidades como: Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – COLDEPORTES, Gobernación de la Guajira, Instituto de Deportes del Departamento de la Guajira, Ministerio de Hacienda, Departamento Administrativo de Estadística DANE, etc.

4.3 Justificación Práctica

A través de esta investigación se pueden ilustrar los beneficios sociales, económicos, que conllevan la creación y la gestión estratégica, misional y operativa de una Liga deportiva de fútbol de salón, que coadyuve al mejoramiento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y el mejoramiento de las condiciones de salud de la población del Departamento de la Guajira.

Facilitar una herramienta de consulta que permita a los aficionados del deporte y comunidad en general, el conocimiento de la organización funcional, financiera y operativa de una liga deportiva departamental.

Investigación que nos permitirá optar el título de Licenciado en Básica con Énfasis en Educación Física Recreación y Deporte.

5. Marco de referencia

5.1 Marco Teórico

5.1.1 Establecer la estructura organizacional de la liga de Fútbol de Salón del departamento de la Guajira

La creación y organización de una Liga Deportiva, está regulado a través de la normativa del sector deporte y recreación como leyes, decretos y resoluciones expedidas por el Gobierno Nacional. Para el desarrollo de esta investigación se revisaron varias guías, manuales y reglamentos como referentes teóricos.

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes, en su Guía virtual de Legislación Deportiva para las Entidades sin ánimo de lucro que conforman el Sistema Nacional del Deporte en el Distrito Capital. (2010), nos dice:

(...) La educación física y el deporte fueron reconocidos en 1978 como derecho humano por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), e igualmente se encuentran consagrados como derechos, junto con la recreación, en el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia de 1991 (...).

La ley 181 de 1995 por la cual se dictaron disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, creó el Sistema Nacional del Deporte, confirmó la protección y el amparo normativo otorgado al derecho al deporte y la recreación, entendido como motor indispensable que contribuye a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilita el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad. (...) Teniendo en cuenta que el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre constituyen ejes fundamentales para el desarrollo integral de las personas y las asociaciones de personas, y en particular en aspectos tales como la educación, la salud y el bienestar físico y mental. (...).

Naturaleza jurídica de las Ligas Deportivas, cuál es su objeto y cómo están constituidas

El artículo 7 del Decreto Ley 1228 de 1995 señala, son organismos de derecho privado, sin ánimo de lucro constituidas como asociaciones y corporaciones, por un número mínimo de

clubes deportivos o promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del Distrito Capital, e impulsarán programas de interés público y social.

Requisitos se exigen a una Liga Deportiva, para efectos de participación deportiva y vinculación al Sistema Nacional del Deporte

De conformidad con el artículo 10 del Decreto Ley 1228 de 1995, se constituyen con un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, establecido por Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes; Estatutos; Personería Jurídica otorgada por la Gobernación del Departamento y el Reconocimiento Deportivo otorgado por el Instituto de Departamental del Deportes.

Estructura mínima que debe tener una Liga Deportiva

De acuerdo con el artículo 21 del Decreto Ley 1228 de 1995, la estructura de las Ligas Deportivas, deberá comprender como mínimo, los siguientes órganos:

1. Órgano de Dirección, a través de una Asamblea;
2. Órgano de Administración Colegiado, compuesto por tres (3) miembros como mínimo, con un periodo de cuatro (4) años, pudiendo ser reelegidos hasta por dos (2) periodos sucesivos;
3. Órgano de Control, mediante Revisoría Fiscal;
4. Órgano de Disciplina, mediante una Comisión Disciplinaria;
5. Comisión Técnica En virtud de lo previsto en el artículo 41° de la Ley 845 de 2003: “Artículo 41. COMISIONES DISCIPLINARIAS. Los tribunales deportivos de clubes, ligas y federaciones a que se refieren el artículo 8° y siguientes de la Ley 49 de 1993, se llamarán Comisiones Disciplinarias, y seguirán cumpliendo funciones de disciplina en la estructura a que se refiere el artículo 21 del Decreto ley 1228 de 1995.” Y 5. Comisión técnica y comisión de juzgamiento;

Jurisdicción de las Ligas Deportivas

El ámbito territorial del Departamento. El artículo 7 del Decreto Ley 1228 de 1995, señala que no podrá existir más de una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial.

Organismos deportivos donde se afilian las Ligas Deportivas

En observancia de lo establecido en el artículo 9 del Decreto Ley 1228 de 1995, Las Ligas Deportivas, se afilian a la Federación Deportiva Nacional correspondiente, de acuerdo a su deporte. (p. 7, 21, 22)

Molina y Castillo (2009) nos dice:

Gestión Deportiva El proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada (interdependiente) de diferentes elementos primarios o secundarios. (...). Dentro de los primarios se encuentran: las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas (y sus responsables), los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva (y la no deportiva aplicada al deporte) y, los valores del deporte. Respecto a los elementos secundarios destacan: el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y la calidad del servicio. (p.15).

La gestión deportiva va junto al proceso administrativo como tal; que en cualquier tipo de organización, club, liga, equipo o entidad deportiva. Cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar tendrá que velar básicamente por alcanzar los objetivos y metas organizacionales, manejar el recurso humano y manejar el recurso financiero, en términos generales.

5.1.2 Identificar el portafolio de servicios de la Liga de Fútbol Salón del Departamento de la Guajira

Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de la operación de una organización o empresa, se brindan para proporcionar la satisfacción de las necesidades primordiales de los usuarios o demandantes.

Ejemplode.com. (2013). Nos dice:

(...) Un portafolio de servicios es un documento de presentación a nivel empresarial así como de trabajadores independientes. Sirve para dar a conocer a los posibles clientes las características de la empresa, así como los principales servicios que prestan, su experiencia, y otros datos que pueden resultar de importancia para los clientes

Misión y visión: La empresa describe su finalidad, sus aspiraciones y su forma de trabajo y sus objetivos como organización.

Servicios: Se exponen los principales servicios que presta la empresa o el profesional.

Certificaciones de calidad: Se indica las certificaciones o reconocimientos de calidad que tiene la empresa.

Proveedores: Se mencionan los principales proveedores o la fuente de las materias primas, como una muestra de calidad de los materiales utilizados para proporcionar el servicio.

Clientes más importantes: Es una forma de proporcionar elementos sobre la calidad de nuestros servicios, al mencionar a los principales o más importantes clientes a los que hemos prestado servicios. También podemos mencionar si se nos ha mencionado en noticias y medios de comunicación.

Datos de contacto: Finalmente colocamos nuestros datos de contacto: Dirección física, teléfonos, página web, correo electrónico, y las direcciones en redes sociales. (...)

5.1.3 Identificar el mapa de procesos de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira.

Aiteco Consultores, SL, (2016) nos dice:

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos pueden ser agrupados en Macroprocesos en función de las macroactividades llevadas a cabo.

Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos. En un mapa de procesos, los procesos pueden ser clasificados en:

Procesos Clave. Corresponderían a los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio) Son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto, servicio al cliente. Afectan de modo directo la prestación del servicio, la satisfacción del cliente-ciudadano externo de la organización. Están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización, y en general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.

Procesos de Soporte. Proporcionan recursos, apoyo a los procesos claves. Aquí suelen incluirse la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos. Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente interno, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.

Procesos Estratégicos. Son aquellos procesos que gestionan la relación de la organización con el entorno y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

El mapa de procesos constituye una buena herramienta para efectuar la clasificación anterior así como para observar cómo se relacionan unos con otros y tener una perspectiva clara de la organización como un sistema. (...)

5.1.4 Establecer la estructura de ingresos, costos, gastos administrativos y de inversión.

La siguiente base teórica nos ilustra cómo se determinan los costos y gastos en una empresa u organización, teniendo en cuenta que hay empresas manufactureras de servicios, comerciales etc., que dependiendo el sector en el que desarrollen sus actividades, así mismo estarán determinados sus ingresos, costos y gastos.

Emprendedor México (2016). Determinando los Costos en su Pequeña Empresa. Nos dice:

Determinando los costos en su empresa

Los costos son una medición de los recursos, o insumos, que se necesitan para producir un bien o servicio y hacerlo llegar a los clientes. Es importante considerar todos los costos, desde el desarrollo de un nuevo producto o servicio hasta el servicio post venta. Al saber todos los costos, se puede determinar el precio que se debe cobrar por el producto o servicio, para cubrir todos los costos y dejar una margen o utilidad razonable para su empresa.

En términos globales, el resultado operacional se determina de la siguiente manera:

- Ingresos por ventas
- Menos costo de las ventas
- Es igual al margen bruto
- Menos gastos de ventas y administración
- Es igual al margen neto o resultado operacional.

Del margen neto, o resultado operacional, se restan los otros gastos administrativos y generales, que bien si no pueden asignarse directamente a las ventas, no dejan de formar parte

del costo de manejar su empresa. Estos gastos incluyen intereses y cargos bancarios, impuestos y pérdidas no operacionales.

Costo de Ventas

El costo de ventas consiste en todos los costos claramente asignables a los productos vendidos o servicios entregados. Algunos de estos costos son fáciles de identificar, como el costo de materiales y la mano de obra que se emplea para fabricar un producto. Otros costos puedan ser algo más difíciles de relacionar directamente a un producto o servicio. Pero es importante identificar todos los costos con la mayor precisión posible.

Costos Directos y Costos Indirectos

Los costos directos son los que se pueden relacionar directamente con el servicio o bien:

- En una empresa comercial que compra artículos para su reventa, los costos directos incluyen el valor que se cancela para los artículos, el flete o costos de traslado y los costos de almacenamiento o bodegaje. Cuando compra y vende más de un tipo de producto, es importante determinar el costo directo de cada producto. Esto puede significar una asignación de los costos que corresponden a más que un tipo de productos, como los costos de flete y almacenamiento, por ejemplo.

- En las empresas manufactureras, los costos directos incluyen la materia prima, los suministros y la mano de obra. Lo importante es poder medir el costo y asignarlo a algún producto específico. En este tipo de empresas, la contabilidad de costos toma mayor importancia, para calcular un costo unitario que le permite establecer el precio de venta adecuado y determinar el margen que se gana en cada producto.

- En una empresa de servicios, los costos directos son las horas que cada persona invierte en el trabajo, multiplicada por la remuneración que percibe cada persona. Es importante considerar todos los costos, incluidos los sueldos, bonos y premios, cuando determina el costo por hora. Pueda haber materiales que ocupan en el trabajo que también forman parte del costo directo. Y

cuando se ocupan los servicios de contratistas u otras partes terceras, el valor que se paga por sus servicios también se incorpora al costo directo.

Los costos indirectos de una empresa son aquellos que no se pueden asignar claramente a algún producto o servicio específico pero que de todas maneras forman parte del costo de la operación. Estos costos puedan incluir los servicios públicos como el agua, gas y electricidad. Los seguros puedan ser otro costo indirecto. También están incluidas las reparaciones y mantenciones a los equipos, la depreciación y la amortización.

En el caso de los costos indirectos, se puede determinar una forma de imputarlos a los productos o servicios. Una manera sería en forma prorrateada:

- En una empresa de servicios, los costos indirectos que forman parte del costo de ventas serían los costos prorrateados e imputados en base de la proporción de las horas trabajadas durante el mes que se pueden cobrar a los clientes. Los costos indirectos asociados a las horas que no se pueden cobrar constituirían un gasto administrativo o general.

Hay maneras más precisas para asignar los costos indirectos. Por ejemplo, en una empresa manufacturera, en que se ocupa maquinaria para fabricar el producto, si se puede determinar cuánto tiempo de máquina se requiere para fabricar una unidad o una cierta cantidad de productos, y puede determinar todos los costos que significa operar la maquinaria (electricidad, combustible, lubricantes, agua, reparaciones, mantenciones y depreciación, se podría calcular un costo indirecto por unidad. Esto significa un esfuerzo mayor en contabilizar los costos, pero cuando estos costos son grandes, podría ser conveniente e incluso necesario. (...)

ABC – Sistema de Costos Basado en las Actividades

Este sistema está orientado a las actividades que se realizan en la empresa, con el fin de determinar el valor que agrega cada actividad en cada proceso. Las actividades son todo el conjunto de las labores y tareas elementales cuya realización determina los productos finales. La idea fundamental detrás de este método es que son las actividades y no los productos lo que

generan los costos y son los productos los que consumen las actividades. Y en este modelo, los gastos indirectos, de las actividades de apoyo, toman mayor importancia.

Según este método:

1. Se identifican y se analizan las distintas actividades de apoyo (gastos indirectos) por separado.

2. Se asignan a cada actividad los costos correspondientes, creando agrupaciones de costos.

3. Se encuentran las “medidas de actividad” que sirven como la conexión entre las actividades y los costos indirectos respectivos, que se pueden relacionar al producto terminado. Estas medidas de actividad tienen que definirse en unidades de actividad que se pueden identificar claramente.

Las medidas de actividad (“cost drivers” en inglés) puedan incluir el número de órdenes de producción hechas y el número de entregas efectuadas, por ejemplo. Se asigna un costo mayor a aquellos productos que hayan demandado más unidades de actividad y por lo tanto más de los recursos de la empresa.

El método de costeo basado en actividades es especialmente relevante para una operación en que los gastos indirectos constituyen una parte importante del costo de fabricar un producto. En una operación en que las materias primas, los suministros y la mano de obra son los principales costos y los gastos indirectos constituyen un componente menos importante, el método tradicional de costeo pueda entregar una determinación de los costos que sea lo suficientemente precisa.

Pero cabe notar que el sistema de costos basado en actividades pretende establecer el conjunto de actividades que tienen el objeto de crear valor empresarial. Es un sistema que genera el costo de los productos, pero también se usa para analizar la cadena de valor en una empresa.

Qué Hacer con los Costos

Lo primero es identificar todos los costos. Con esta información se puede planificar, presupuestar, y proyectar. Se puede ocupar la información sobre los costos para determinar los precios que va a cobrar por los productos y servicios que ofrece su empresa. En el caso de una empresa que trabaja en obras o proyectos, esta información le permite cotizar un precio que cubre todos sus costos y le deja un margen adecuado de ganancia.

Luego, hay que tener sistemas para registrar los costos efectivos. Con estos registros se puede comparar los costos estimados y presupuestados a los costos reales y realizar un análisis de las variaciones. En base de eso, se puede tomar las medidas necesarias en la gestión de su operación.

5.3 Marco Conceptual

Fútbol de salón: El fútbol sala, futsal, fútbol de salón, o microfútbol, es un deporte colectivo de pelota practicado entre dos equipos de 5 jugadores cada uno, dentro de una cancha de suelo duro. Surgió inspirado en otros deportes como el fútbol, que es la base del juego; el waterpolo; el voleibol; el balonmano y el baloncesto; tomando de estos no sólo parte de las reglas, sino también algunas técnicas de juego.

Aunque inicialmente estuvo regido por la Federación Internacional de Fútbol de Salón (FIFUSA), hoy existen dos entes mundiales: la sucesora directa de la FIFUSA llamada Asociación Mundial de Futsal (AMF), y la FIFA.

Árbitro: El juez del encuentro, el colegiado. También existen los árbitros auxiliares llamados jueces de línea.

Balón: Objeto de forma esférica con el que se juega el partido. Es de cuero o de otro material autorizado. Tiene entre 68 y 71 cm. de circunferencia y pesa entre 396 y 453 gr., con una presión igual a la atmosférica a nivel del mar, es decir, entre 600 y 700 gr. /cm cuadrado.

Cancha: Terreno destinado a la práctica de deportes. En las comunidades, el deporte generalmente más practicado en el fútbol soccer.

Competencia: Grupo de personas o de entidades que ejercen la misma profesión o actividad que otra.

Calidad del servicio: Grado en que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

Fútbol: Es el deporte más popular del mundo, tanto respecto al número de espectadores como al número de participantes activos.

FIFA: El organismo rector del fútbol es la Fédération Internationale de Football Association (FIFA). En muchas partes del mundo, especialmente en Europa y Sudamérica, el fútbol es más que un juego: es un estilo de vida. Millones de personas juegan en clubes de aficionados o van frecuentemente al estadio para apoyar a su equipo favorito y ven con avidez los partidos que se transmiten por televisión. Los países de los continentes antes mencionados son los que dominan el juego a nivel internacional.

Grama Sintética: Hierba menuda y tupida realizada principalmente en caucho y fibras artificiales que cubre el terreno de juego. Por extensión y eufemísticamente, terreno de juego.

Hincha: Partidario entusiasta de alguien, en especial de un equipo deportivo.

Mercado: Es el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. Personas u organizaciones con necesidades de satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo.

Oportunidad: Toda aquella situación externa a la compañía que en cierta forma la favorezca positivamente ante el mercado.

Penetración del mercado: Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos.

Proyecto: Es una realización planificada, destinada a lograr ciertos objetivos específicos con un presupuesto dado y un período especificado.

6. Metodología

En el desarrollo de la presente investigación primero se acopio importante material bibliográfico de escritos sobre el tema, utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación Tics (Internet), luego se procedió a lectura, análisis, interpretación y presentación de la información.

6.1 Tipo de Estudio

El presente estudio de investigación se realizó una Monografía de la constitución, organización y funcionamiento de una Liga Deportiva de Fútbol de Salón en Colombia, desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, que permite aclarar conceptos, procediendo a observar, analizar, registrar e interpretar las distintas conceptos: Clubes deportivos, aficionados, técnica deportiva, liga deportiva, ingresos, costos y gastos, población potencial, permitiendo planear, organizar y controlar las actividades a desarrollar.

6.2 Método de Investigación

El método de investigación utilizado en el presente estudio fue el Método Deductivo, por medio de observación, inducción, análisis y síntesis. Se analizaron los diferentes conceptos para la creación, funcionamiento y operación de una liga deportiva y las normas para su funcionamiento.

6.3 Procedimientos para la Recolección y Procesamiento de la Información

Para recolectar la información suficiente e importante para poder adelantar la presente investigación, se acudió a las fuentes secundarias principalmente mediante el acceso a bibliotecas e internet, que permite tener información fácil, rápida y confiable y Libros de autores especializados.

La información recolectada en las fuentes primarias y secundarias se procesó de la siguiente manera:

1. Ordenación y clasificación de la información

2. Evaluación de la información, desechando aquella que no sea relevante para el cumplimiento del objeto de la investigación.

3. Tabulación de la información con presentación en cuadros y gráficos.

4. Desarrollo y análisis matemático para establecer comportamientos de la información recolectada.

6. Diagnóstico e interpretación de la información basada en los resultados obtenidos.

7. Estudio Técnico de la Liga de Futbol de Salón del Departamento de la Guajira

7.1 Establecer la estructura organizacional de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira

Para establecer la estructura administrativa y funciones de los órganos de dirección y administración de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, se procedió a analizar la normativa existente Leyes 181 de 1995, 494 de 1999 y Decreto 1228 de 1995, las cuales dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y crea el Sistema Nacional del Deporte y definen la forma de funcionamiento y constitución de una liga deportiva.

Igualmente se analizaron las teorías administrativas en cuanto al proceso administrativo de la organización. Definiendo así una estructura lineal. Determinando así una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área al superior inmediato.

Se pretende que la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira - LIFUTSAGUA, sea una entidad deportiva y social de carácter privado, sin ánimo de lucro, tiene como objeto social: a fomentar, reglamentar, patrocinar, organizar y dirigir la práctica del fútbol de salón en todo el

departamento de la Guajira, su capital estará representado por los aportes de sus clubes afiliados. (Ver Figura N° 1 y Anexo 1)

Los socios fundadores de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, se comprometen aportar el valor de \$1.000.000 para el capital de la sociedad, para un capital de \$10.000.000.

7.1.1 Estructura Administrativa

Para determinar el organigrama de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, se verificó inicialmente la normativa existente, especialmente lo establecido en el artículo 21 del Decreto 1228 de 1995 y sus decretos reglamentarios. (Ver Figura N° 1 y Anexo 1).

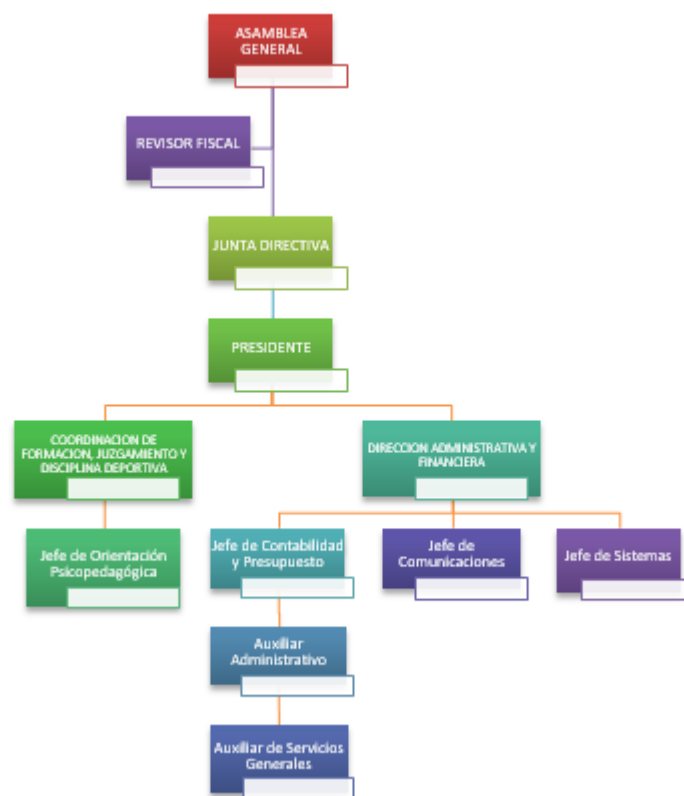


Figura 1 Organigrama Liga de Fútbol de Salón de la Guajira

7.1.2 Descripción, Análisis de Cargos y Manual de Funciones

Para establecer las funciones se verificó la normativa existente principalmente el artículo 21 del Decreto Ley 1228 de 1995 y sus decretos reglamentarios, se hizo un análisis de las necesidades y los perfiles de cargos para cuantificar el personal requerido en la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, para operar inicialmente.

A continuación se detallan cada uno de los requisitos y habilidades que deben cumplir cada uno de los empleados de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira - LIFUTSAGUA:

Tabla 1 *Funciones Asamblea general*

Nombre:	Asamblea General
Atribuciones:	Órgano de Dirección
Funciones:	<p>La Asamblea de la LIFUTSAGUA, es el máximo Órgano de Dirección, decisión y deliberación; tendrá entre otras las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En casos de ausencias del Presidente y del Vicepresidente, nombrar entre los asistentes hábiles o cualquier miembro del Junta Directiva y al Presidente de cada Asamblea. 2. Aprobar los Estatutos de la LIFUTSAGUA, sus reformas y modernizaciones; aprobar los reglamentos administrativos y deportivos con las reformas que a uno y otro se hagan. 3. Establecer las políticas que orienten la gestión de la LIFUTSAGUA, tanto administrativa como deportivamente y dar normas generales a la Junta Directiva para el buen funcionamiento de la entidad. 4. Conocer y analizar las actividades deportivas, financieras y administrativas de la LIFUTSAGUA. 5. Aprobar o improbar los informes financieros y balances que debe presentarle el JUNTA DIRECTIVA. 6. Aprobar los presupuestos de los ingresos y egresos requeridos para la ejecución del programa de actividades y funcionamiento de la LIFUTSAGUA. 7. Revisar los actos de la JUNTA DIRECTIVA. 8. Elegir los cuatro (4) miembros integrantes de la JUNTA DIRECTIVA, los dos (2) miembros del Órgano de Control (Revisoría Fiscal), y todas aquellas personas cuya provisión corresponda a la Asamblea, conforme a las normas legales que rigen la materia. 9. Delegar en JUNTA DIRECTIVA algunas de sus funciones siempre y cuando lo estime conveniente. 10. Aprobar y acordar la cuantía y forma de pago de las cuotas de afiliación ordinarias y extraordinarias a cargo de los clubes afiliados. 11. Decidir la disolución y liquidación de la LIFUTSAGUA, con el número de votos indicados en estos estatutos. 12. Las de Ley y todas aquellas que estatutariamente no le están asignadas a otro Órgano de la LIFUTSAGUA.

Tabla 2 *Funciones Junta Directiva*

Nombre	Junta Directiva
Atribuciones	Órgano de administración
Funciones	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoptar y hacer conocer su propio reglamento. Administrar económica y administrativamente a la LIFUTSAGUA, utilizando sus fondos y bienes exclusivamente en el cumplimiento de sus objetivos y de acuerdo a lo dispuesto en las normas legales y los presentes estatutos. 2. Aprobar los actos, contratos e inversiones no previstos en la programación y en los presupuestos generales. 3. Cumplir y hacer cumplir a los afiliados las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias. 4. Proponer reformas estatutarias. 5. Convocar a la Asamblea de la Liga. 6. Programar y promulgar las normas que regirán las competiciones y eventos futbolísticos de todos los niveles en el departamento de la Guajira. 7. Poner en conocimiento de la Dirección de Formación, Disciplina y Juzgamiento Deportivo para revisión de la comisión respectiva de las faltas de que tratan las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y disciplinarias y darle traslado de los recursos de reposición, de apelación o de ambos en todo cuanto sea de la competencia de la citada dirección, dentro de los términos establecidos para cada caso en el Código Disciplinario. 8. Respaldar y hacer cumplir con su autoridad cuando sea necesario las providencias expedidas por la Dirección de Formación, Disciplina y Juzgamiento Deportivo, una vez ejecutoriadas. 9. Poner a disposición de las autoridades competentes, las actas, libros, y documentos que requieran para ejercer la adecuada vigilancia. 10. Presentar los proyectos de políticas institucionales, programas, presupuestos de ingresos, gastos e inversiones y someterlos a consideración de la Asamblea. 11. Llevar organizada y permanentemente los libros de Actas y Contables, utilizar la tecnología dispuesta para ello. 12. Establecer el registro de los futbolistas afiliados a los clubes, el régimen y los formatos de transferencias temporales y definitivas, dirimir las confrontaciones que al respecto surjan dentro de sus afiliados. 13. Proceder en conformidad con el Estatuto del Jugador FIFA y COLFÚTBOL. 14. Garantizar a los afiliados todo aquello que guarde afinidad con estadísticas modernas de resultados y rendimientos. 15. Divulgar ampliamente las normas legales, estatutarias, reglamentarias, disciplinarias y de competición. 16. Presentar a la Asamblea los informes y lo que ésta le solicite. 17. Ejecutar los planes y programas adoptados por la Asamblea. 18. Designar y reglamentar el funcionamiento bajo su exclusivo control y dependencia de los miembros de la Dirección de Formación, Disciplina y Juzgamiento Deportivo de las siguientes comisiones: <ol style="list-style-type: none"> a. Comisión Disciplinaria Deportiva b. Comisión Técnica. c. Comisión de Juzgamiento Deportivo, que estará representada por el Colegio de Árbitros. d. Comisión de Formación Deportiva 19. Velar por que los futbolistas bajo su autoridad practiquen el deporte en forma que no perjudique su salud, y sea libre del uso de estimulantes, sustancias prohibidas, acuerdos con el adversario y conductas inconvenientes. 20. Crear, cuando lo considere necesario para el manejo de las competiciones en el orden municipal, Comisiones de Campeonato, fijarles funciones y designar sus miembros.

- Tabla 2 (Continuación)
21. Tramitar y resolver dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a su recibo las solicitudes de nuevas afiliaciones, reafiliaciones o desafiliaciones acordadas voluntariamente por la Asamblea del club interesado.
 22. Constituir comisiones de trabajo transitorias o permanentes, fijarles atribuciones y designar sus miembros.
 23. Nombrar a un Director Administrativo y Financiero para la ejecución y desarrollo de los objetivos de la LIFUTSAGUA, asignarle funciones complementarias a las establecidas en los presentes estatutos; nombrar a los demás empleados de la LIFUTSAGUA, fijarles la remuneración y asignarles sus funciones.
 24. Crear los cargos de la LIFUTSAGUA, fijarles su remuneración y asignarles sus funciones.
 25. Expedir el Reglamento Disciplinario lo mismo que el Reglamento de los Torneos de sus diferentes categorías, cada año.
 26. Todas las demás que le fijen las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y los Acuerdos de la Asamblea de la LIFUTSAGUA

Tabla 3 *Funciones Presidente*

Nombre del Cargo:	Presidente
Dependencia:	Junta Directiva
Edad requerida:	De 24 a 39 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria:	Capacidad de análisis y autogestión, ya que su actividad se basa en interpretar los resultados de la institución para contribuir al logro de los objetivos estratégicos, además de poseer buenas relaciones humanas.
Educación:	Poseer título profesional en áreas jurídicas, económicas, contables, administrativas o Licenciatura en recreación y deporte.
Experiencias:	Dos años de experiencia específica o relacionada
Funciones:	<p>El presidente es el representante legal de la sociedad, con facultades, por lo tanto para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de la sociedad. En especial, el presidente tendrá las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar y presidir las reuniones de Asamblea y JUNTA DIRECTIVA. 2. Suscribir los actos y contratos que comprometan a la LIFUTSAGUA, siendo estos los señalados en los estatutos, los reglamentos, la Asamblea o el JUNTA DIRECTIVA. 3. Firmar las Actas, los Acuerdos y las Resoluciones; Credenciales, certificaciones, transferencias nacionales, departamentales y todo documento oficial de la LIFUTSAGUA. 4. Representar a la LIFUTSAGUA, ante COLFÚTBOL, DIFÚTBOL, COLDEPORTES y demás entes nacionales; Instituto Departamental de Deportes de la Guajira - IDDG, entes municipales y demás organismos deportivos del nivel departamental y municipal; entidades públicas y privadas, y en todos los actos judiciales o extrajudiciales a que haya lugar. Representar a la LIFUTSAGUA, por sí o por delegación, en los actos públicos y privados. 5. Ordenar los gastos y firmar, junto con el Director Administrativo y Financiero de la Liga, los giros sobre los fondos de la LIFUTSAGUA. 6. Presentar a la Asamblea el informe anual de actividades de la LIFUTSAGUA. 7. Las demás que le asigne la Asamblea y las que le correspondan por la naturaleza de su cargo.

Tabla 4 *funciones director administrativo y financiero*

Nombre del Cargo:	Director Administrativo y Financiero
Dependencia:	Presidente
Edad requerida:	de 23 a 35 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria:	Capacidad de análisis, habilidad para el diseño de estrategias de organizacionales, autogestión, creativo y poseer buenas relaciones humanas.
Educación:	Poseer título profesional en áreas económicas, administrativas o contables.
Experiencias:	Dos años de experiencia específica o relacionada.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a los órganos de Dirección y Administración en la formulación de políticas, planes y programas para la administración del talento humano, los recursos físicos y financieros de la LIFUTSAGUA. 2. Definir y ejecutar las políticas, programas y proyectos de administración del talento humano, de conformidad con las normas vigentes. 3. Formular y coordinación el Plan de Formación y Capacitación de empleados de la LIFUTSAGUA. 4. Definir, ejecutar y controlar las políticas, planes y programas relacionados con la gestión presupuestal, contable y de tesorería. 5. Dirigir, coordinar y controlar procesos de contratación que requiera la LIFUTSAGUA. 6. Dirigir y verificar la elaboración, consolidación y presentación de los estados financieros y suministrar la información financiera que le sea solicitada por las autoridades competentes. 7. Dirigir la elaboración, aprobación y ejecución del Plan Anual de Compras. 8. Dirigir y controlar las actividades relacionadas con proveedores, adquisición, almacenamiento, custodia, distribución e inventarios de los elementos, equipos y demás bienes necesarios para el funcionamiento de la LIFUTSAGUA. 9. Dirigir y controlar la prestación de los servicios de archivo y correspondencia, aseo, cafetería, vigilancia y demás servicios generales. 10. Velar por el funcionamiento de la prestación del servicio al ciudadano y por la atención de quejas y reclamos. Diseñar los procesos de organización, estandarización de métodos, elaboración de manuales de funciones, y todas aquellas actividades relacionadas con la racionalización de procesos administrativos de la LIFUTSAGUA 11. Coordinar la función disciplinaria y fallar en primera instancia los procesos que se adelanten contra los empleados de la LIFUTSAGUA. 12. Promover y desarrollar la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión de la Dependencia. 13. Preparar el proyecto de estados financieros para ser sometidos a consideración y aprobación de la asamblea, en reunión ordinaria o extraordinaria con carácter de ordinaria. 14. Velar porque se lleve la contabilidad y el presupuesto conforme a la normativa existente. 15. Administrar el Talento Humano a su cargo y velar por el cumplimiento de sus funciones. 16. Asistir a la Asamblea y a las reuniones de JUNTA DIRECTIVA, preparar y llevar las Actas correspondientes, hacer las veces de su Secretario. 17. Disponer atención y funcionalidad administrativa; Facilitar y controlar archivo y digitación de los documentos requeridos para el óptimo funcionamiento y la buena marcha de las distintas comisiones y colegios. 18. Notificar, comunicar y publicar, según el procedimiento que deba seguirse en cada caso, las convocatorias a la Asamblea y a las reuniones de JUNTA DIRECTIVA; los Acuerdos, las Resoluciones, las Programaciones, los Boletines y en general, divulgar las actividades generales de la ,.

<p>Tabla 4 (Continuación)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 19. Administrar y regular la gestión documental de LIFUTSAGUA, para la conservación de y disposición final de acuerdos, resoluciones, actas y demás documentación producida en la entidad. 20. Establecer y actualizar a partir de la fecha de aprobación de estos estatutos el manejo de los documentos y la aplicación de técnicas de oficina acordes con la vigencia actual. 21. Exigir a los funcionarios de la LIFUTSAGUA, la presentación de documentos externos e internos, conforme a las normas del Icontec. 22. Supervisar y controlar el registro de los clubes afiliados; Mantener informados y brindar asesoría a los Representantes Legales de los clubes sobre los trámites necesarios para el cumplimiento de las normas establecidas. 23. Orientar el manejo del registro de ficha individual departamental de los futbolistas inscritos en la LIFUTSAGUA. 24. Entregar mensualmente al JUNTA DIRECTIVA un informe de su gestión, el cual quedará consignado en las Actas de reuniones ordinarias del Órgano de Administración Colegiado. 25. Diligenciar los asuntos de carácter oficioso. 26. Firmar los paz y salvos y todos los documentos que sean de su conocimiento y responsabilidad. 27. Diseñar programas de mercadeo; Promover la explotación comercial y publicitaria de los escenarios propios de la LIFUTSAGUA, o de aquellos que se tengan en comodato; igualmente, de todos los campeonatos de selecciones y de clubes. 28. Todas las demás que correspondan a la naturaleza del cargo, las estipuladas en los presentes estatutos, las que le asignen la Asamblea General y la Junta Directiva.
-------------------------------	--

Tabla 5 *Funciones Jefe de Contabilidad y presupuesto*

Nombre del Cargo:	Jefe de Contabilidad y presupuesto
Dependencia:	Dirección administrativa y financiera
Edad requerida:	De 24 a 35 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria:	Capacidad para realizar análisis económico y financiero, registros contables y presupuestales, conocimiento especializados en el Sistema de Contabilidad y Presupuesto y tener buenas relaciones humanas.
Educación:	Poseer título profesional en Contaduría Pública.
Experiencias:	Dos años de experiencia específica o relacionada
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son funciones del Jefe de Contabilidad y Presupuesto: 2. Organizar y poner en ejecución el sistema contable, financiero y presupuestal de acuerdo con las normas legales y estatutarias vigentes. 3. Elaborar, presentar y certificar los estados financieros de la Universidad en los periodos fijados legal y estatutariamente. 4. Analizar y evaluar la información financiera, con el propósito de apoyar y asesorar al Vicerrector Administrativo y Financiero en la toma de decisiones. 5. Elaborar y presentar declaraciones tributarias, y responder a los requerimientos de información efectuados por las autoridades del régimen impositivo. 6. Elaborar y presentar informes extracontables solicitados por el Director Administrativo y Financiero. 7. Coordinar y elaborar participativamente, con los centros de costos, el presupuesto general de la liga y dirigir su ejecución. 8. Controlar la ejecución presupuestal de ingresos, gastos e inversión que realice la Liga en desarrollo de sus objetivos y metas.

Tabla 5 (Continuación)

9. Supervisar las funciones de Cartera, estudiar su comportamiento, y aplicar estrategias para optimizar el proceso de recaudo.
10. Supervisar el proceso de registro financiero de derechos deportivos de la liga, realizado en Kardex, evaluarlo y estudiar alternativas para su optimización.
11. Supervisar los procesos de Caja y Tesorería, analizar el comportamiento mensual del flujo de efectivo, y proponer alternativas para incrementar su rendimiento.
12. Organizar y coordinar las actividades de almacén.
13. Elaborar el presupuesto, y una vez aprobado por el Junta Directiva, ejecutar y controlar el presupuesto de los centros de costos a su cargo.
14. Las demás funciones inherentes al cargo que le correspondan según el Estatuto General, Reglamento General, Manual de Funciones y Procedimientos, y aquellas que le asigne el Director Administrativo y Financiero.

Tabla 6 *Funciones Jefe de Sistemas*

Nombre del Cargo:	Jefe de Sistemas
Dependencia:	Dirección administrativa y financiera
Edad requerida:	De 19 a 38 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria:	Capacidad en manejo y diseño de software, redes, análisis y protección de delitos informáticos. Administración de hardware y gestión informática. Conocimientos requeridos: Poseer título en Ingeniería de Sistemas.
Educación:	Poseer título profesional en Ingeniería de Sistemas
Experiencias:	Un año de experiencia específica
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar anteproyectos de presupuesto de su competencia teniendo en cuenta las nuevas tecnologías en Hardware y Software y las necesidades de cada una de las dependencias de la administración. 2. Presentar informes periódicos y los que le sean solicitados por el jefe inmediato, oportunamente. 3. Planear y dirigir la implantación de aplicaciones, sistemas de información, comunicaciones y nuevas tecnologías de hardware acordes a los nuevos avances. 4. Dirigir, coordinar labores, definir métodos y procedimientos para el diseño, análisis y programación de aplicaciones y sistemas de información. 5. Coordinar las actividades del personal a su cargo, así como asignar funciones velando por su correcto y oportuno cumplimiento. 6. Asesorar a las diferentes dependencias en el establecimiento de normas y procedimientos relacionados con la sistematización. 7. Estudiar, evaluar y recomendar soluciones a las diferentes dependencias para la sistematización de las áreas de su competencia. 8. Solicitar oportunamente los elementos, equipos y demás suministros necesarios para la obtención de los objetivos propios de su oficina. 9. Programar y verificar oportunamente el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware existente en la Liga. 10. Informar mensualmente a su jefe inmediato sobre el desarrollo de las actividades adelantadas en su dependencia. 11. Proponer a su jefe inmediato programas de capacitación, en el área de Sistemas, para el personal vinculado a la Liga 12. Establecer procedimientos de respaldo, protección y recuperación de la información y verificar que se lleven a cabo 13. Llevar un registro con la historia del mantenimiento que se haga a los equipos de sistemas, de la Liga.

Tabla6 (Continuación)	<ol style="list-style-type: none"> 14. Estar permanentemente actualizado de los avances y desarrollos en tecnología informática con el fin de tener los conocimientos adecuados y poder tomar las decisiones más acertadas cuando se trate de adquirir hardware o software. 15. Realizar investigación, estudio y lectura de documentos técnicos que divulguen el desarrollo de nuevas tecnologías informáticas. 16. Definir las necesidades de capacitación al personal de informática y realizar las solicitudes para los mismos. 17. Las demás que le sean asignadas.
-----------------------	--

Tabla 7 Funciones Jefe de Comunicaciones

Nombre del Cargo:	Jefe de Comunicaciones
Dependencia:	Dirección administrativa y financiera
Edad requerida:	De 19 a 38 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria:	Relaciones con los medios, Habilidades directivas, Protocolo, Dominio del inglés, Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación. Marketing. Conocimiento de los medios impresos, virtuales y audiovisuales y Conocimiento y manejo de las herramientas comunicativas.
Educación:	Poseer título profesional en Comunicación Social.
Experiencias:	Un año de experiencia específica
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender el plan estratégico global de la Liga. 2. Definir y velar por la imagen corporativa. 3. Elaborar y ejecutar el plan de comunicaciones. 4. Asesorar al Presidente, Junta Directiva, y al Jefe Administrativo y financiero de todos los procesos de Marketing interno y externo. 5. Coordinar las comunicaciones internas y externas. 6. Ejercer el rol de portavoz del Junta Directiva y la Presidencia. 7. Relacionarse con los medios de comunicación. 8. Coordinar las Relaciones Públicas RRPP de los eventos a los que asista la Junta Directiva y la Presidencia (ferias, seminarios deportivos, presentaciones, informes anuales, etc.) 9. Realizar acciones de lobby para el beneficio de la Liga. 10. Elaborar y difundir información institucional de la Organización. 11. Propiciar y afianzar relaciones institucionales con los diferentes organismos del Estado sus entes deportivos. 12. Apoyar, coordinar y supervisar las demás tareas a su cargo. 13. Las demás que le sean asignadas

Tabla 8 Funciones Jefe de Orientación Psicopedagógica

Nombre del Cargo:	Jefe de Orientación Psicopedagógica
Dependencia:	Coordinación de Formación, Juzgamiento y Disciplina Deportiva
Edad requerida:	De 19 a 38 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria:	Capacidad y manejo de problemas sociales, personales, grupales, afectivos de conducta al interior de las organizaciones y la comunidad. Buenas relaciones interpersonales.
Educación:	Poseer título profesional en Psicología
Experiencias:	Un año de experiencia específica.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y aplicar principios psicológicos, conocimientos, modelos y métodos de forma ética y científica, con el fin de promover el desarrollo, bienestar y eficacia de los individuos, grupos y comunidades.

Tabla 8 (Continuación)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Actuar con integralidad y evaluar permanentemente las necesidades psicológicas y sociales en el contexto, sus intervenciones, sus resultados y compartirlos con su equipo de trabajo. 3. Diseñar las intervenciones psicológicas coherentes con la evaluación y hacer seguimiento a los resultados obtenidos y compartirlos con su equipo de trabajo. 4. Integrarse a la comunidad y a la gestión institucional, liderar los equipos interdisciplinarios y participar con otros profesionales en la toma de decisiones, teniendo presente la necesidad de seleccionar la mejor evidencia científica disponible frente a situaciones de salud mental en las que se requiera su competencia. 5. Intervenir directamente para procurar la Atención Primaria en Salud, con énfasis en promoción de la salud mental y prevención de los trastornos psicológicos, vinculando, a la comprensión sobre salud mental. 6. Evaluar, diagnosticar, acompañar, asesorar e intervenir en salud mental en diferentes escenarios y poblaciones. Preparar a las personas, las familias y las comunidades para ser funcionales en sus diferentes contextos. 7. Promover la autonomía en el ejercicio de su profesión; evaluar sus prácticas y asumir la responsabilidad de actuación profesional y actualización permanente. 8. Las demás que le sean asignadas.
------------------------	---

Tabla 9 *Funciones Coordinador de Formación, Juzgamiento y Disciplina Deportiva*

Nombre del Cargo:	Coordinador de Formación, Juzgamiento y Disciplina Deportiva
Número de cargos a Proveer:	2
Dependencia:	Presidente
Edad requerida:	De 19 a 38 años
Sexo:	Masculino o femenino
Habilidad necesaria	Capacidad y manejo de actividades de formación y técnica deportiva, habilidades para trabajar en grupos y buenas relaciones interpersonales.
Experiencias:	Un año de experiencia específica
Educación:	Poseer título de Licenciado en Educación Física o áreas afines.
Experiencias:	Un año de experiencia específica o relacionada
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impartir clases de educación física 2. Recopilar y elaborar material didáctico de las diversas manifestaciones de la motricidad. 3. Aplicar los contenidos, estrategias didácticas y evaluativas específicas de la Educación Física, Deportes y Recreación. 4. Atender la preparación del desarrollo físico de deportistas jóvenes, adolescentes y niños. 5. Fomentar en los aficionados del fútbol de salón la adopción de hábitos de vida saludables, tales como alimentación, actividades de ocio e higiene personal. 6. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad de la actividad, establecidas por la Liga. 7. Realiza y asesora diferentes actividades físicas y deportivas 8. Realiza labores de preparador físico diseñando y llevando a cabo ejercicios físicos que desarrollen la parte física del deportista. 9. Direccionar, la instrucción y entrenamiento de los deportistas individual o grupal de orientadas a un alto rendimiento deportivo, facilitando y asegurando un óptimo nivel de competitividad.

<p>Tabla 9 (Continuación)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identificar perfiles de los deportistas que se requieren para disputar torneos o pruebas, seleccionando, según sus criterios, a aquellos cuyas aptitudes técnicas, físicas y anímicas puedan dar el mejor resultado. 11. Elegir las técnicas estratégicas que sus deportistas deberán desarrollar en las siguientes pruebas deportivas, a fin de explotar sus mejores virtudes y paliar sus defectos, así como, en su caso, contrarrestar al rival. 12. Instruir a los deportistas en el control de pensamientos, emociones y conductas potenciando habilidades psicológicas como la concentración, la motivación o la confianza, sobre todo en competiciones de gran desgaste anímico. 13. Supervisar los ejercicios de recuperación o de fisioterapia en caso de un resentimiento físico producido por un mal movimiento o caída. 14. Estudiar la estrategia colectiva a emplear en el Fútbol de Salón. 15. Determinar y controlar la dotación del material deportivo y supervisar su uso. 16. Inspeccionar y velar por el buen estado de las instalaciones deportivas que utiliza. 17. Representar y dirigir al equipo deportivo de la Liga en eventos nacionales e internacionales. 18. Interpretar y aplicar las normas y disposiciones jurídicas vigentes en el ámbito de la actividad física, deportes y recreación. 19. Preparar y llevar a cabo actividades recreativas 20. Hacer un estudio y planificación del tiempo libre. 21. Preparar y realizar rutinas de ejercicios adaptada, adecuada y recomendada a la edad y estado de salud de adultos y adultos mayores, estimulando y ayudando a conservar el cuerpo saludable, fortalecer los huesos, articulaciones y músculos, evitando que se atrofien. 22. Asesora a clubes e instituciones en su disciplina 23. Coordinar las actividades que desarrollan las comisiones de la Liga (técnica, de formación, juzgamiento y disciplina deportiva). 24. Las demás que le sean asignadas.
-------------------------------	--

Tabla 10 *Funciones Auxiliar Administrativo*

Nombre del Cargo:	Auxiliar Administrativo
Cargos a proveer:	1
Dependencia:	Dirección administrativa y financiera
Edad requerida:	De 18 a 38 años
Sexo:	Femenino
Habilidad necesaria:	<p>Buena redacción, agilidad en la transcripción y buena ortografía para la elaboración de oficios, capacidad para efectuar asientos contables y buenas relaciones humanas.</p> <p>Manejo de los programas de Office (Word, Excel)</p> <p>Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria</p> <p>Manejo de herramientas de oficina</p> <p>Conocimiento como mínimo de un programa contable</p> <p>Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado</p>
Educación:	Poseer título de bachiller, cursos de secretariado y de contabilidad y primeros semestres de Contaduría Pública.
Experiencias:	Año y medio de experiencia específica.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador. 2. Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa

Tabla 10 (Continuación)

3.	Atender todas aquellas personas que necesiten información.
4.	Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera
5.	Apoyar las labores de elaboración de la nómina y liquidación de seguridad social.
6.	Revisión de la contabilización de los documentos
7.	Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables
8.	Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención
9.	Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.
10.	Colaboración continúa en otras labores asignadas por su jefe inmediato.
11.	Las demás que le sean asignadas

Tabla 11 *Funciones Auxiliar de servicios generales*

Nombre del cargo:	Auxiliar de servicios generales
Cargos a proveer:	1
Edad requerida:	De 18 a 40
Sexo:	Femenino
Habilidad necesaria:	Buen manejo de los implementos de aseo.
Educación:	Saber leer y escribir
Experiencia:	1 año de experiencia específica.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar la limpieza de las instalaciones. 2. Cumplir con las normas establecidas en la empresa 3. Velar porque los servicios se encuentren siempre unas buenas condiciones de higiene y sanidad.

7.1.3 Proceso de vinculación

La Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, vinculará a sus empleados, mediante el siguiente proceso:

7.1.3.1 Convocatoria

Se efectúa, acudiendo a la Agencia Pública de Empleo del Sena Regional Riohacha que ofrece un muy buen servicio para el enganche de los trabajadores.

7.1.3.2 Entrevista

Estas con el fin de conocer el dinamismo, la imaginación, estabilidad en empresas anteriores y seleccionar a la persona indicada para desempeñar el cargo respectivo.

7.1.3.3 Contratación

Una vez seleccionado el aspirante se le exigen los siguientes documentos: Certificado médico, certificado de estudios y experiencia laboral, referencias personales, documentos de identidad, Tarjeta militar (para los hombres), fotografía reciente, formato de ingreso a la EPS elegida, Formato de la Caja de compensación Familiar.

La contratación de los empleados se efectúa a término fijo, menor a un año y tendrán derecho a sus prestaciones sociales y estarán afiliados a una EPS y a una A.R.L

7.1.3.4 Inducción al puesto de trabajo

Al empleado se le dan a conocer los objetivos, misión, la visión de la empresa es decir, un conocimiento general de la empresa, luego se entrega su manual de funciones, se le da a conocer el reglamento interno trabajo y por último se le da una inducción en su puesto de trabajo.

7.1.3.5 Periodo de prueba

El periodo de prueba será de 2 meses, en el cual se observará su adaptabilidad al puesto de trabajo y a la institución.

7.1.3.6 Sistema de motivación, sensibilización y compromiso del talento humano

La Liga de Fútbol de Salón de la Guajira - LIFUTSAGUA, con el ánimo de que nuestros empleados estén plenamente motivados y comprometidos con la misma y asuman con responsabilidad y sentido de pertenencia las funciones encomendadas, efectuará las siguientes actividades:

- Reconocimiento escrito por una buena gestión y labor.
- Dotación con buenos equipos y elementos de trabajo.
- Capacitación.

- Programas de bienestar social (recreación, financiación de vacaciones, estudio, entre otros).
- Reuniones periódicas con los empleados.
- Mercadeo corporativo interno.

7.2 Identificar el portafolio de servicios de la Liga de Fútbol Salón del Departamento de la Guajira

Para determinar los servicios que debe prestar la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, se analizaron las bases normativas, en especial lo establecido en el artículo 7° del Decreto 1228 de 1995, por cuanto es un servicio que está regulado por el gobierno nacional. A continuación se presentan:

7.2.1 Portafolio de Servicios

7.2.1.1 Misión

Contribuir al desarrollo, formulación y ejecución de una política pública, social y de seguridad que organice, cree, masifique, fomente y estimule la iniciación y formación del Fútbol de Salón para generar hábitos de vida saludable y crear cultura ciudadana y deportiva en la Guajira.

7.2.1.2 Visión

En el año 2020 la Liga de Fútbol de Salón, será una entidad con infraestructura física y organizacional propia, con una política social y de seguridad consolidada en materia de deporte,

que genere un impacto positivo en los Guajiros en la creación de hábitos y estilos de vida saludables, cultura ciudadana y deportiva.

7.2.1.3 Nuestros Clientes

- Clubes Deportivos: Todo club aficionado legalizado e inscrito en la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira

- Entidades Públicas: Instituciones y organismo que integran las ramas del poder público, organismos de control, organización electoral, organismos autónomos en los órdenes nacional y territorial y empresas de servicios públicos.

- Entidades Privadas: Toda empresa o corporación del orden privado dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte en cualquiera de sus ramas y disciplinas.

- Comunidad en General: Toda persona natural o jurídica, personas discapacitadas, niños, jóvenes, adultos, adultos mayores.

7.2.1.4 Servicios

- **Formación Deportiva**

En que consiste: Entrenar y preparar a los clubes de aficionados y a la comunidad en general en mejorar técnica y práctica del fútbol de salón. Además de ser un proceso educativo que utiliza la actividad física para el logro de un deportista apto físicamente, con gran equilibrio psicológico y adaptado a la sociedad donde se desenvuelve.

A quien va dirigido: Clubes de aficionados y Comunidad en general

Como se accede: De manera presencial en las instalaciones de la Liga.

- **Asesoría Deportiva**

En que consiste: Asesorar a los clientes externos e internos en la planeación, diseño, normatividad, organización y ejecución de eventos deportivos. Así como también a los Aficionados, entrenadores, profesores, estudiantes de Educación Física y profesional en deportes que necesiten asesoría en todo lo concerniente al Fútbol de Salón

A quien va dirigido: Entidades públicas, privadas, servidores públicos, aficionados y comunidad en general.

Como se accede: Radicando solicitud formal en las instalaciones de la Liga de manera presencial, escrita o telefónica

- **Administración de Escenarios Deportivos y Recreativos**

En que consiste: Desarrollar acciones de diagnóstico para la administración y buen uso de la infraestructura deportiva para el beneficio de la comunidad en general.

A quien va dirigido: Entidades públicas y privadas y comunidad en general.

Como se accede: Mediante convenio de cooperación marco entre entidades públicas o privadas con la Liga del Fútbol de Salón de la Guajira para administrar en comodato o arrendamiento de los escenarios deportivos

- **Realización de eventos deportivos y recreativos**

En que consiste: Programar y ejecutar eventos deportivos y recreativos con el fin de beneficiar a la comunidad en general.

A quien va dirigido: Entidades públicas y privadas, comunidad en general.

Como se accede: Radicando solicitud formal en las instalaciones de la Liga de Fútbol de la Guajira.

7.3 Identificar el mapa de procesos de la Liga de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira

En el Mapa de procesos, se describen las actividades de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo como bases para el direccionamiento estratégico de la liga, previa identificación de las necesidades y requisitos de los clientes. Es responsabilidad de la alta dirección asegurar los recursos necesarios para la operativización de la liga en el desarrollo de actividades de recreación, deporte y el aprovechamiento del tiempo libre para los usuarios aficionados al Fútbol de Salón en la Guajira, los cuales son apoyados por procesos logísticos, técnicos y administrativos que funcionan de manera sistémica logran la plena satisfacción de sus necesidades.

Se estableció el mapa de procesos de forma general, determinando los Procesos de la siguiente manera:

7.3.1 Macroproceso de Direccionamiento Estratégico

Grupo de procesos que hacen referencia a la formulación y revisión del Planeamiento Estratégico de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira, en el marco de los objetivos y políticas definidas en los Planes Institucionales.

7.3.2 Macroproceso Misional

Grupo de procesos consistentes en cumplir con las funciones que establecen la Constitución y la Ley para la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira de acuerdo a su naturaleza jurídica (Afiliaciones de Clubes, Asesoría deportiva, Formación Deportiva, Entrenamiento deportivo, Administración de Escenarios deportivos y realización de eventos deportivos y recreativos) conforme a lo establecido en el artículo 7 del decreto 1278 de 1995

7.3.3 Macroproceso de Apoyo

Grupo de procesos que permiten la gestión de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos indispensables para el cumplimiento de la misión de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira (Contabilidad, presupuesto Gestión del Talento Humano).

7.3.4 Macroproceso de Evaluación

Grupo de procesos mediante los cuales es posible realizar seguimiento de manera objetiva al desempeño y mejoramiento continuo de la gestión institucional

Los procesos se agruparán de acuerdo a su propósito en cada uno de los macroprocesos y se identificarán con una sigla para facilitar su denominación, los cuales describimos a continuación:

Macroproceso de Direccionamiento Estratégico

- Planeación estratégica (PE)
- Gestión de Calidad (GC)
- Gestión Gerencial (GG)

Macroproceso Misional

- Afiliación (AF)
- Formación Deportiva (FD)
- Asesoría Deportiva (AD)
- Administración de Escenarios Deportivos (AED)
- Realización de Eventos Deportivos y Recreativos (REDR)

Macroproceso de Apoyo

- Gestión del Talento Humano (GTH)
- Gestión Financiera (GF)
- Gestión Recursos Físicos (GRF)
- Gestión de Información (GI)

Macroproceso de Evaluación

Gestión de Evaluación y Control (GEC)

Igualmente se determina que para que este proceso sea caracterizado debe someterse a un proceso de gestión de calidad con Norma ISO 9001. El cual no es objeto de la presente investigación. (Ver figura N° 2)

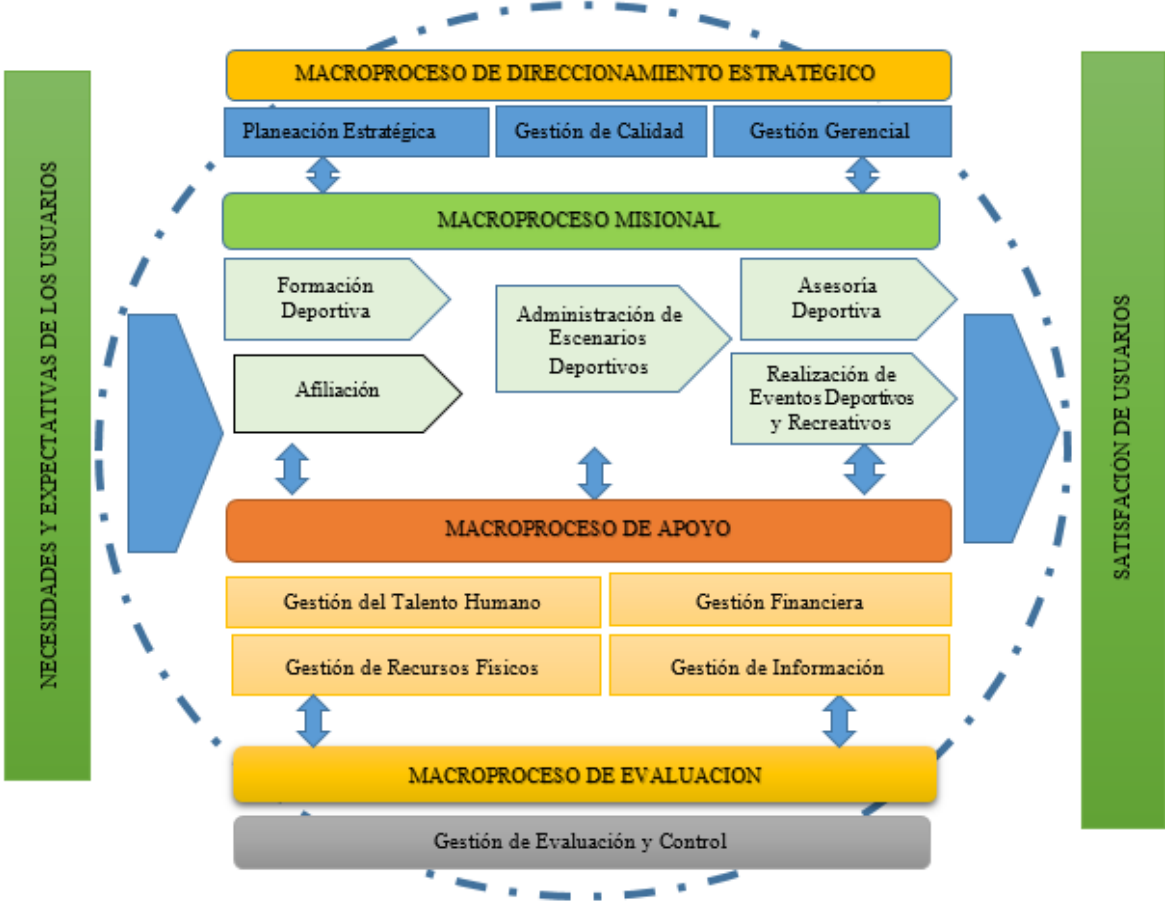


Figura 2 Mapa de procesos Liga de Fútbol de Salón de la Guajira

7.4 Establecer la estructura de ingresos, costos, gastos administrativos y de inversión.

Para estimar los ingresos se procedió a analizar la normativa existente en especial el Decreto 1228 de 1995 y en especial la Resolución 231 de 2011, la cual establece en su artículo 2° el número mínimo de deportistas para constituir un Club.

Igualmente se efectuó análisis de la población del Departamento de la Guajira, por cuanto esta determina la estimación de la población potencial que puede practicar el fútbol de salón.

A continuación se hace el análisis poblacional del Departamento de la Guajira para poder estimar y proyectar los ingresos de la Liga:

7.4.1 Aspecto Demográfico

La Guajira posee una población de 985.452 habitantes, de los cuales 487.882 son hombres y 497.520 son Mujeres según proyecciones del DANE para el año 2016. Es una de las regiones con mayor diversidad étnica y una de las regiones de Colombia con dinámicas y comportamiento demográficos particulares que lo diferencia del resto del país e incluso a nivel de sus propias subregiones dado a presenta al interior de su territorio espacios de vida y espacios geográficos extremadamente diversos y con particularidades claramente diferenciales. (Ver tabla N°1 y Gráfico N° 1 y 2.)

Tabla 12 *Población por sexo y edades, Departamento de la Guajira*

Edades	Población Total	% Porcentaje	Hombres	% Porcentaje	Mujeres	% Porcentaje
0 - 4	129.675	13,2%	66.226	13,6%	63.449	12,8%
5 - 9	118.432	12,0%	60.402	12,4%	58.030	11,7%
10 - 14	106.472	10,8%	54.156	11,1%	52.316	10,5%
15 - 19	96.521	9,8%	48.745	10,0%	47.776	9,6%
20 - 24	86.102	8,7%	43.154	8,8%	42.948	8,6%
25 - 29	85.538	8,7%	42.613	8,7%	42.925	8,6%
30 - 34	71.261	7,2%	34.479	7,1%	36.782	7,4%
35 - 39	60.182	6,1%	28.431	5,8%	31.751	6,4%
40 - 44	49.124	5,0%	23.238	4,8%	25.886	5,2%
45 - 49	43.064	4,4%	20.255	4,2%	22.809	4,6%

50 - 54		3,7%		3,6%	3,8%
	36.460		17.384		19.076
55 - 59		3,1%		3,0%	3,2%
	30.389		14.560		15.829
60 - 64		2,2%		2,2%	2,3%
	21.974		10.728		11.246
65 - 69		1,8%		1,7%	1,8%
	17.412		8.454		8.958
70 - 74		1,3%		1,2%	1,3%
	12.766		6.087		6.679
75 - 79		1,0%		1,0%	1,1%
	10.185		4.680		5.505
80 y más		1,0%		0,9%	1,1%
	9.895		4.290		5.605
TOTAL	985.452		487.882		497.570
			49,5%		50,49%

Fuente: DANE, Proyección poblacional, Censo 2005.

La población del Departamento de la Guajira en un 54,5% es joven, representan 537.202 personas, que poseen edades de 0 – 24 años. La participación más baja la tienen las personas cuyas edades oscilan entre los 60 y más de 80 años con un 7,3%, de igual manera las personas cuyas edades se encuentran entre los 25 y 59 años de edad, tienen una participación del 38,2%, es el grupo que más rangos de edad posee. (Ver tabla N 1º y Figura 3 y 4).

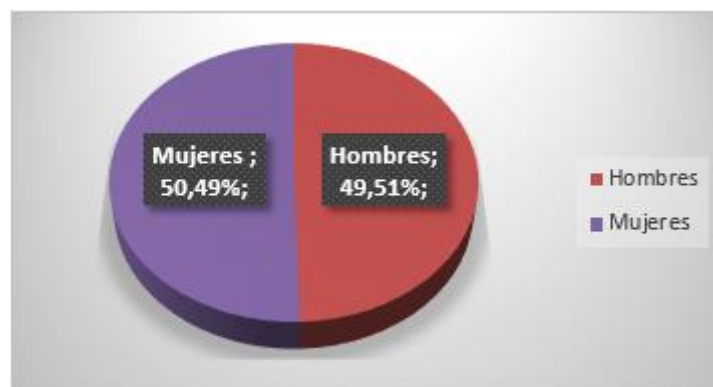


Figura 3 Composición de la población por género, Departamento de la Guajira

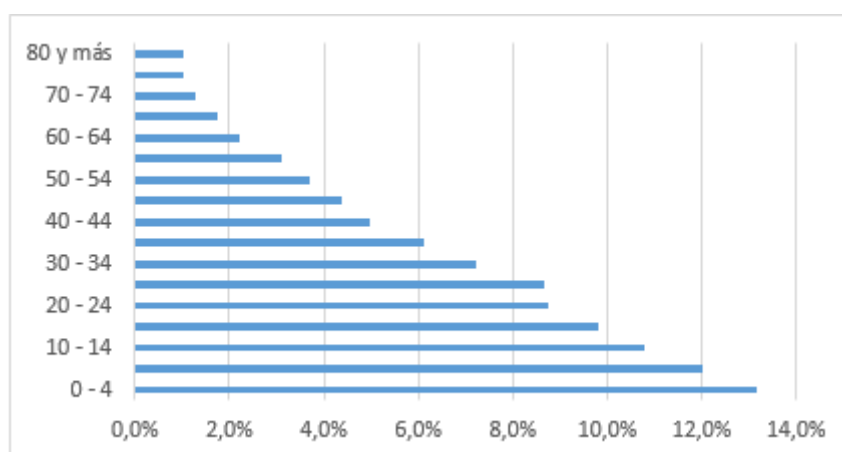


Figura 4 Distribución población por edades, Departamento de la Guajira

7.4.2 Análisis de la Población Objetivo

De acuerdo a la composición de género y edades, el Departamento de la Guajira con una población objetivo para la práctica del fútbol de salón en el rango de edades entre los 5 y los 59 años, para un total de 466.643 personas. Igualmente se determinó que de la población masculina se tomó el 100%, mientras que la población femenina solo se tomó un 20%, al consideran los investigadores que es la población que menos práctica deporte. (Ver tabla N° 2 Gráfico N° 3).

Tabla 13 Población objetivo de la Liga Deportiva LIFUTSAGUA

Edades	Sexo	Población	Factor	Resultado
5 - 59 Años	Hombres	387.417	100%	387.417
5 - 59	Mujeres	396.128	20%	79.226
Total		783.545		466.643

Fuente: Calculo realizado por los investigadores

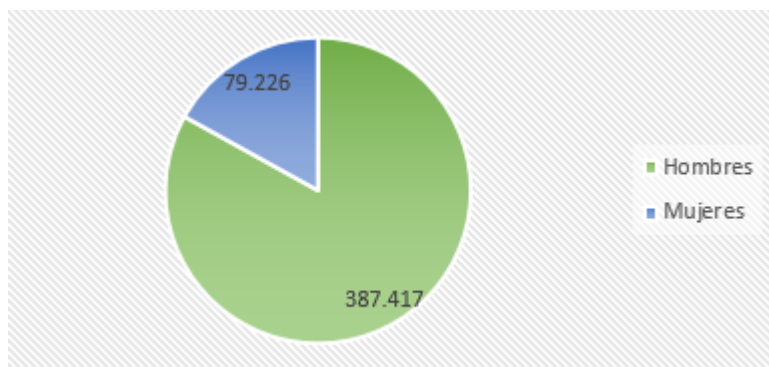


Figura 5 *Distribución por género, población objetivo*

7.4.3 Población Potencial

El departamento de la Guajira, posee una población potencial de 46.664 personas entre hombres y mujeres, tomando como base lo establecido en el Decreto 1228 de 1995, Artículo 6° y Resolución 231 de 2011, Artículo 2°. Que establecen como requisitos para la constitución clubes de 10 deportistas. (Ver Tabla N° 3)

Tabla 14 *Población potencial a afiliar a la Liga Deportiva*

Población potencial a afiliar	Numero de deportistas	Potencial de Clubes a afiliar
466.643	10	46.664

Fuente: Cálculo realizado por los investigadores

7.4.4 Proyecciones de afiliaciones de clubes a la liga deportiva LIFUTSAGUA

Para calcular la proyección de las afiliaciones de clubes al año, se tiene como referencia el total de potencial de clubes a afiliar 46.664, el cual se multiplica por el 2%, de meta de afiliaciones por año, establecida por la Liga Deportiva de Fútbol de Salón del Departamento de la Guajira – LIFUTSAGUA, la cual se establece en 933 afiliados, de este total para el año 2016, solo se programa el 40% por cuanto se cuenta solo con 5 meses para su consolidación, esto nos arroja un total de 373 afiliados.

Para efectos del cálculo se utiliza la tasa de crecimiento poblacional del 3% establecida por los investigadores de acuerdo a la tasa promedio de crecimiento poblacional de la Guajira, utilizando la siguiente fórmula: (Ver Tabla 4 y Gráfico 4)

$$P_y = P_o (1+i)^n$$

P_y = Afiliaciones por conocer

P_o = Afiliaciones actuales

i = Tasa de crecimiento

n = Años

Tabla 15 *Proyección anual de afiliaciones de clubes*

Años	Clubes a Afiliar
2016	373
2017	961
2018	990
2019	1020
2020	1050

Fuente: Cálculo realizado por los investigadores, con una tasa del 3% anual.

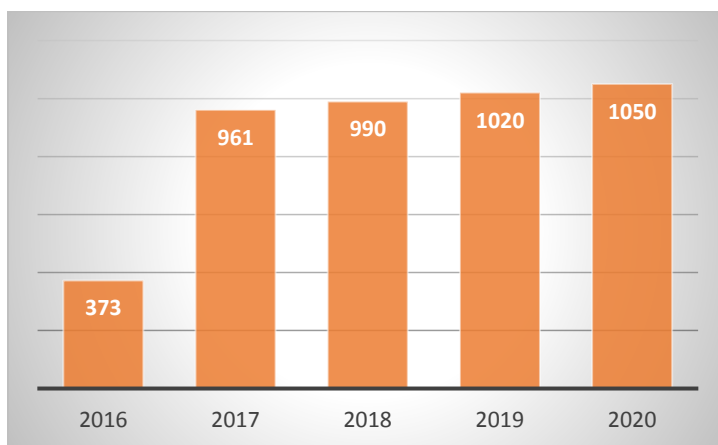


Figura 6 *Proyección anual de afiliaciones de clubes*

7.4.5 Proyección de Ingresos

Teniendo en cuenta que para cada año se estableció meta de afiliación de clubes determinada en 373 afiliados para el primer año. Este cálculo se realizó con base en lo siguiente: Los derechos deportivos de inscripciones para el primer año será del sesenta y tres coma cero cinco por ciento (63,05%) del salario mínimo mensual legal vigente, correspondiente a \$344.727, el cual se cobra por una sola vez y el aporte de afiliación tendrán un costo de \$40.000 para los clubes afiliados a la Liga. Para proyectar los ingresos de cada año, se utiliza la tasa de crecimiento del 9.5% del valor de los derechos deportivos y de los clubes a afiliarse de 3%, establecida por los investigadores. (Véanse tablas N°. 5, 6, 7, 9, 10 y Gráfico 5)

Tabla 16 *Proyección de ingresos año 2016*

Derechos deportivos	Valor	Clubes a Afiliar	Ingreso al Mes	Ingreso Anual
Afiliación	434.727	373	162.153.171	162.153.171
Aportes Clubes	40.000	373	14.920.000	74.600.000
Total				236.753.171

Fuente: Cálculo realizado por los investigadores.

Tabla 17 *Proyección de ingresos año 2017*

Derechos deportivos	Valor	Clubes a Afiliar	Ingreso al Mes	Ingreso Anual
Afiliación	476.026	28	13.328.728	13.328.728
Aportes Clubes	43.800	961	42.091.800	505.101.600
Total				518.430.328

Fuente: Cálculo efectuado por los investigadores con una tasa de crecimiento del 9,5%

Tabla 18 *Proyección de ingresos año 2018*

Derechos deportivos	Valor	Clubes a Afiliar	Ingreso al Mes	Ingreso Anual
Afiliación	521.249	29	15.116.221	15.116.221
Aportes Clubes	47.961	990	47.481.390	569.776.680
Total				584.892.901

Fuente: Cálculo efectuado por los investigadores con una tasa de crecimiento del 9,5%

Tabla 19 *Proyección de ingresos año 2019*

Derechos deportivos	Valor	Clubes a Afiliar	Ingreso al Mes	Ingreso Anual
Afiliación	570.767	30	17.123.010	17.123.010
Aportes Clubes	52.517	1020	53.567.340	642.808.080
Total				659.931.090

Fuente: Cálculo efectuado por los investigadores con una tasa de crecimiento del 9,5%

Tabla 20 *Proyección de ingresos año 2019*

Derechos deportivos	Valor	Clubes a Afiliar	Ingreso al Mes	Ingreso Anual
Afiliación	624.990	30	18.749.700	18.749.700
Aportes Clubes	57.506	1050	60.381.300	724.575.600
Total				743.325.300

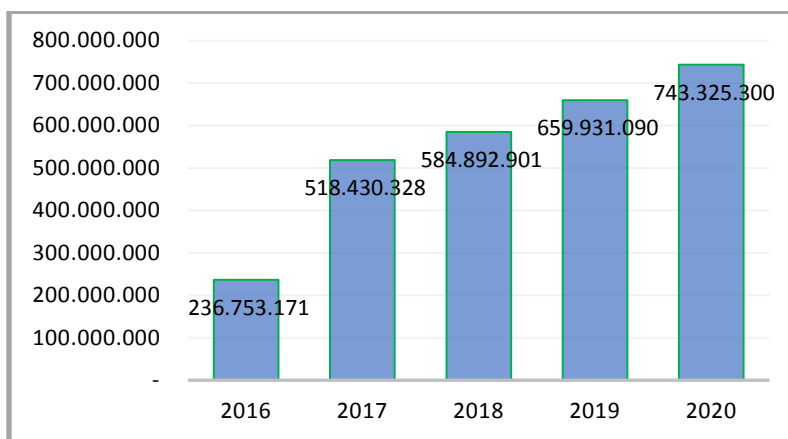
Fuente: Cálculo efectuado por los investigadores con una tasa de crecimiento del 9,5%

Para el año 2016 se tiene previsto un ingreso por derechos deportivos de \$236.753.171, teniendo en cuenta que solo se proyectan para 5 meses de la vigencia.

Tabla 21 *Proyección de ingresos*

Años	Ingresos
2016	236.753.171
2017	518.430.328
2018	584.892.901
2019	659.931.090
2020	743.325.300

Fuente: Cálculo efectuado por los investigadores con una tasa de crecimiento del 9,5%

Figura 7 *Proyección anual de ingresos*

7.4.6 Estructura de Costos, Gastos Administrativos y de inversión

Los costos y gastos se proyectan, de acuerdo a los estimativos de gastos administrativos (Personal y gastos generales), gastos, financieros y gastos de inversión para cada año, con el I.P.C del 9,5% anual. Los activos fijos se deprecian por el método de línea recta (Ver Tabla 11)

En la estructura salarial y prestacional de La Liga de Fútbol de Salón de la Guajira - LIFUTSAGUA, se incluyen las correspondientes deducciones para aportes a pensión y salud por parte de los trabajadores. (Anexos 3, 4, 5, 6 y 7)

Tabla 22 Gastos Proyectados Liga de Fútbol de Salón de La Guajira - LIFUTSAGUA

Conceptos	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos Administrativos					
Salarios	84.421.540	221.859.807	242.936.489	266.015.455	291.286.923
Prestaciones	35.738.452	93.920.652	102.843.114	112.613.210	123.311.465
Dotación empleados	500.000	1.314.000	1.438.830	1.575.519	1.725.193
Viáticos y gastos de viaje	2.750.000	7.227.000	7.913.565	8.665.354	9.488.562
Refrigerios - Alimentación	17.850.000	19.545.750	21.402.596	23.435.843	25.662.248
ICBF, SENA, Caja Comp. Familiar	7.597.939	19.967.383	21.864.284	23.941.391	26.215.823
ARL	440.680	1.158.108	1.268.128	1.388.601	1.520.518
Amortización de diferidos	-	-	-	-	-
Papelería y útiles	1.500.000	3.504.000	3.836.880	4.201.384	4.600.515
Servicio telefónico	600.000	1.314.000	1.438.830	1.575.519	1.725.193
Servicio internet	500.000	1.095.000	1.199.025	1.312.932	1.437.661
Servicio de hosting Web	300.000	711.750	779.366	853.406	934.480
Trofeos, placas y medallas	1.500.000	3.285.000	3.597.075	3.938.797	4.312.983
Arrendamientos	3.750.000	9.855.000	10.791.228	11.816.388	12.938.952
Energía	3.600.000	3.942.000	4.316.490	4.726.557	5.175.580
Servicio de acueducto y aseo	2.400.000	2.628.000	2.877.660	3.151.038	3.450.386
Transporte	3.500.000	3.832.500	4.196.588	4.595.263	5.031.813
Seguros	600.000	1.314.000	1.438.830	1.575.519	1.725.193
Impresos y publicaciones	2.000.000	3.285.000	3.597.075	3.938.797	4.312.983
Publicidad y promoción (Radio, TV, Prensa)	1.000.000	1.642.500	1.798.538	1.969.399	2.156.491
Depreciación Muebles y Enseres	1.500.000	2.190.000	2.398.050	2.625.865	2.875.322
Total gastos administrativos	172.048.611	403.591.450	441.932.641	483.916.236	529.888.285
Gastos financieros					

Intereses					
Amortización crédito					
Servicios financieros					
	500.000	1.314.000	1.438.830	1.575.519	1.725.193
Total gastos financieros					
	500.000	1.314.000	1.438.830	1.575.519	1.725.193
Gastos de Inversión					
Organización y participación en eventos deportivos					
	15.500.000	28.327.650	31.018.777	33.965.561	37.192.289
Viáticos y gastos de viaje					
	5.000.000	5.475.000	5.995.125	6.564.662	7.188.305
Implementación deportiva					
	10.000.000	10.950.000	11.990.250	13.129.324	14.376.610
Construcción y remodelación de infraestructura					
	-	-	-	-	-
Total gastos de inversión					
	30.500.000	44.752.650	49.004.152	53.659.546	58.757.203
Total gastos anuales					
	203.048.611	449.658.100	492.375.623	539.151.301	590.370.681

Mediante el desarrollo del Estudio Técnico para que sea tenido en cuenta para la Reestructuración de La Liga de Fútbol de Salón del Departamento de La Guajira se concluye lo siguiente:

- La población del Departamento de la Guajira en un 54,5% es joven, representan 537.202 personas, que poseen edades de 0 a 24 años. La participación más baja la tienen las personas cuyas edades oscilan entre los 60 y más de 80 años con un 7,3%, de igual manera las personas cuyas edades se encuentran entre los 25 y 59 años de edad, tienen una participación del 38,2%, es el grupo que más rangos de edad posee.

- De acuerdo a la composición de género y edades, el Departamento de la Guajira con una población objetivo para la práctica del fútbol de salón en el rango de edades entre los 5 y los 59 años, para un total de 466.643 personas. De esta población potencial es su mayoría se identifican del sexo masculino correspondiente a 387.417.

- Se ha determinado que este estudio, que la creación y operación de la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira es posible, ajustándose a la normativa existente y utilizando mecanismo de marketing, puede asegurar afiliar al 2% de la Población Potencial, es decir 373 clubes de aficionados a este deporte.
- Los ingresos cada año son crecientes para el primer año de operación se contaría con un valor de \$236.753.171. Los gastos por su parte para el primer año arrojan un valor de \$200.648.611. Estos Ingresos Costos y Gastos se establecieron para la vigencia de 2016 en 5 meses de operación de la Liga.
- Los servicios que puede prestar la Liga son variados, Formación, Entrenamiento deportivo, Asesoría deportiva, Administración de Escenarios Deportivos, Realización de Eventos Deportivos y Recreativos, los cuales demandaran costos y gastos importantes cada año, en una mayor proporción los gastos administrativos que sumados se alcanzan el 60% de los gastos totales. Sin embargo logra cubrir todos sus costos y gastos que dando un ejercicio positivo en cada vigencia. (Ver estado de resultados Proyectado).
- La Liga de Fútbol de Salón de la Guajira requiere para su operación y funcionamiento de diez (10) empleados entre profesionales, técnicos y asistenciales, en diferentes ramas del saber.
- La creación de La Liga de Fútbol de Salón del Departamento de La Guajira, contribuirá a generación de empleo, desarrollará actividades para el aprovechamiento del tiempo libre, el sano esparcimiento y el mejoramiento de la salud de los Guajiros. Adicionalmente la utilización de modelos administrativos contemporáneos y aplicación de conceptos de la Gerencia Moderna orientará el desarrollo de la liga hacia altos niveles de calidad y servicio.

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez creada la Liga de Fútbol de Salón de la Guajira - LIFUTSAGUA., recomendamos:

- Gestionar la acreditación deportiva y la personería jurídica en la Gobernación de la Guajira y en el Instituto de deportes departamental IDDG.
- Crear una base de datos con los clubes afiliados en el COMET, sistema experto que se aplica por medio informático (Software) para la gestión administrativa y deportiva, como el registro de jugadores, entrenadores, directivos, árbitros, clubes, escenarios deportivos, transferencias nacionales e internacionales y también para el desarrollo de las competiciones.
- Formar una escuela de Fútbol en con el fin de acreditar la Liga y obtener mayores ingresos.
- Gestionar convenios con el Instituto Departamental de Deportes de la Guajira y Coldeportes para el desarrollo de actividades deportivas y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Establecer convenios con instituciones educativas privadas que no cuenten con la infraestructura necesaria para la práctica de fútbol de salón con el fin de que los niños y jóvenes puedan desarrollar sus actividades deportivas de una manera lúdica.
- Facilitar el servicio de arbitraje por horas, el cual debe tener un costo adicional.
- Utilizar la enfermería no solo como un herramienta básica para hacer efectiva la garantía del servicio, sino también para permitir la realización de consultas específicas con el médico deportólogo. Dicho servicio deberá tener un costo adicional.

Bibliografía

Almansa, Ana. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Málaga: UMA

AITECO CONSULTORES, SL, (2016), Institucional Recuperado de <http://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>

Burbano Ruiz, Jorge E. y Ortiz Gómez, Alberto. (1995) Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos. Segunda edición. Santafé de Bogotá D.C., Mc Graw Hill.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, (2015). Santafé de Bogotá D.C., Editorial El Pensador Editores Ltda.

Córdoba Padilla, Marcial, (2002). Proyectos de Inversión, Editorial Uryco Ltda. Medellín.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Censo 2005 Libro en línea. Recuperado el 12 julio de 2016 de. <http://www.dane.gov.co>.

Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Bellaterra: Servei de Publicacions.

Emprendedor México (2016). Determinando los Costos en su Pequeña Empresa. México. Recuperado de <http://www.mexicoemprende.org.mx/empresa-determinando-los-costos/>

Ejemplo de Portafolio de Servicios. (2013). Recuperado el 9 de Agosto de 2016. <http://www.ejemplode.com/>

Falcón Mendoza, José Luis, (2004). Gerencia y Toma de Decisiones, Editorial Intermedio Editores Ltda. Bogotá.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. (2016). Normas Colombianas para la presentación de tesis de grado. INCONTEC, Bogotá.

LIGA DE NATACIÓN DE ANTIOQUIA. (2012). Institucional Recuperado de <http://www.natacionmedellin.com.co/PAGINAS/institucional.html>

Méndez A., Carlos E., (1999). Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá D.C.

Molina- García Javier, Isabel Castillo, (2009), Fernández Pensamiento sobre la Gestión Deportiva Pública. Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión. N° 10.

SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES. (2010). Guía virtual de Legislación Deportiva para las Entidades sin ánimo de lucro que conforman el Sistema Nacional del Deporte en el Distrito Capital. 1 Edición. Bogotá D.C.

Villafane, Justo. (2008). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de http://www.villafane.info/files/Revista_Dircom_93_Justo_Villafane.pdf