

**ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CLUB
DEPORTIVO PRONAT**

PAULA VALENTINA OSPINA TAPIAS

LEIDY ANDREA TORRES VEGA

MAYERLY TATIANA VARGAS RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

COHORTE 106

2023

**ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CLUB
DEPORTIVO PRONAT**

PAULA VALENTINA OSPINA TAPIAS

LEIDY ANDREA TORRES VEGA

MAYERLY TATIANA VARGAS RODRÍGUEZ

Trabajo de Grado Presentado como Requisito para
Optar al Título de Especialista en dirección y gestión de la calidad

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

COHORTE 106

2023

RESUMEN

El presente trabajo de grado de investigación pretende estructurar un sistema de gestión de calidad para el Club Deportivo Pronat dado que es una herramienta de competitividad que le aportara a su crecimiento y desarrollo dentro del contexto deportivo en Colombia.

Para dar cumplimiento al objetivo general del trabajo se desarrollaron tres objetivos específicos que consisten en diagnosticar, estructurar y validar los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, la metodología en la que se basó esta investigación es de tipo cualitativo.

El principal hallazgo fue el incipiente cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 lo que conlleva a hacer un diseño de la estructura para una posterior implementación del sistema de gestión de calidad en el club.

ABSTRACT

This investigation seeks to structure a quality management system for the “Club Deportivo Pronat” since it is a competitiveness tool that will contribute to its growth and development within the sports context in Colombia.

In order to comply with the general objective of the work, it developed in three specific objectives that consist of diagnosing, structuring and validating the requirements of the NTC ISO 9001:2015, the methodology on which this research was based is qualitative.

The main finding was the incipient compliance with the requirements of the NTC ISO 9001:2015, which leads to designing the structure for a subsequent implementation of the quality management system in the club.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado de investigación se centra en el diagnóstico, diseño y validación de un sistema de gestión de calidad para el Club Deportivo Pronat. El objetivo principal es estructurar el sistema de gestión de calidad a partir de los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015.

En el primer capítulo tenemos la etapa de diagnóstico, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los procesos existentes en el club deportivo, identificando oportunidades de mejora. Se realizaron encuestas, entrevistas y análisis documental para recopilar datos y obtener una comprensión profunda de la situación actual.

En el segundo capítulo con base en los resultados del diagnóstico, se presenta la propuesta del diseño del sistema de gestión de calidad. Se establecieron objetivos claros y específicos, se definieron indicadores de desempeño y se elaboraron procedimientos y formatos para asegurar la calidad de acuerdo con los requisitos, sin embargo, se deja claro que la implementación es responsabilidad del Club Deportivo.

Por último, en el tercer capítulo se llevó a cabo la validación del sistema de gestión de calidad a través de un cuestionario evaluando la claridad, pertinencia y aplicabilidad de la propuesta en el Club Deportivo, el resultado obtenido demostró que la estructuración del sistema de gestión de calidad generó gran expectativa para la mejora administrativa del Club Deportivo y mejor posicionamiento en el ámbito deportivo. El trabajo realizado en este estudio sienta las bases para una implementación completa del sistema de gestión de calidad.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I.....	12
DISEÑO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Contexto y descripción de la organización.....	12
1.1.1. Descripción del Club Deportivo Pronat	13
1.1.2. Estructura organizacional de club deportivo ProNat.....	14
1.1.3. Categorías definidas para deportistas según su edad	16
1.1.4. Competidores ProNat	16
1.1.5. Distribución de los costos	17
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Descripción del problema.....	17
1.2.2. Tema.....	20
1.2.3. Aspectos que se identificaron.....	20
1.2.4. Formulación del problema (pregunta).....	21
1.2.5. Hipótesis.....	21
1.3. Marco referencial.....	21
1.3.1. Marco teórico	22
1.3.2. Marco conceptual	25
1.3.3. Marco legal y normativo	26
1.4. Justificación	31
1.5. Formulación de Objetivos	31
1.5.1. Objetivo General	31
1.5.2. Objetivos Específicos.....	32
1.6. Alcance	32
1.7. Metodologías y despliegue de objetivos.....	32
CAPÍTULO II	34
DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB	34
2.1. Diseño de herramienta diagnóstica para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	34
2.2. Situación actual del club frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015	35

2.2.1.	Numeral 4 - Contexto de la organización.....	36
2.2.2.	Numeral 5 – Liderazgo.....	37
2.2.3.	Numeral 6 – Planificación.....	38
2.2.4.	Numeral 7 – Apoyo	38
2.2.5.	Numeral 8 – Operación	39
2.2.6.	Numeral 9 - Evaluación del desempeño.....	40
2.2.7.	Numeral 10 - Mejora continua	42
CAPÍTULO III		43
ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		43
3.1.	Herramientas diseñadas para cumplimiento de requisitos.....	43
3.1.1.	Numeral 4 - Contexto de la organización.....	43
3.1.2.	Numeral 5 – Liderazgo.....	51
3.1.3.	Numeral 6 – Planificación.....	54
3.1.4.	Numeral 7 – Apoyo	57
3.1.5.	Numeral 8 – Operación	65
3.1.6.	Numeral 9 - Evaluación del desempeño.....	66
3.1.7.	Numeral 10 - Mejora Continua	70
CAPÍTULO IV		72
VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DISEÑADO.....		72
4.1.	Validación de documentos y herramientas entregadas al club	72
4.2.	Herramienta de validación de la propuesta.....	72
CONCLUSIONES		77
RECOMENDACIONES		78
BIBLIOGRAFÍA.....		79
ANEXOS.....		82

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Diagnóstico inicial del sistema de gestión de calidad del club.....	82
Anexo 2 Matriz dofa	96
Anexo 3 Matriz pestel	98
Anexo 4 Caracterización del proceso de planeación estratégica.....	105
Anexo 5 Matriz de requisitos Clio	108
Anexo 6 Matriz de roles y responsabilidades.....	108
Anexo 7 Matriz de riesgos y oportunidades.....	110
Anexo 8 Perfil de cargo para asistente administrativo	114
Anexo 9 Matriz de comunicaciones	116
Anexo 10 Procedimiento de planeación estratégica.....	118
Anexo 11 Formato de selección de proveedores.....	122
Anexo 12 Formato de evaluación y seguimiento de proveedores.....	126
Anexo 13 Formato de evaluación de competencias a deportistas.....	130
Anexo 14 Cuadro de mando integral o balance scorecard	132
Anexo 15 Ficha técnica del indicador satisfacción del cliente.....	135
Anexo 16 Programa de auditoría.....	137
Anexo 17 Plan de auditoría para todos los procesos.....	138
Anexo 18 Revisión por la dirección.....	139
Anexo 19 Formato no conformes.....	148
Anexo 20 Carta de finalización proyecto de grado	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama. Fuente: Club deportivo Pronat.....	15
Figura 2. Crecimiento nuevas empresas.....	18
Figura 3. Estructura sector deportivo Colombia.	30
Figura 4. Nivel de cumplimiento de los numerales de la NTC ISO 9001:2015.	36
Figura 5. Mapa de procesos Pronat	50
Figura 6. Márgenes para los documentos.....	61
Figura 7. Encabezado para los documentos	61
Figura 8. Carta finalización proyecto de grado. Fuente: Club deportivo Pronat	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comités establecidos por el club.....	15
Tabla 2. Categorías deportivas según edad.	16
Tabla 3. Reglamentación deportiva colombiana.	28
Tabla 4. Metodología.	33
Tabla 5. Resultado diagnóstico global ISO 9001:2015.....	35
Tabla 6. Resultado diagnóstico global ISO 9001:2015 - Numeral 4	36
Tabla 7. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 5	37
Tabla 8. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 6	38
Tabla 9. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 7	38
Tabla 10. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 8	39
Tabla 11. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 9	40
Tabla 12. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 10	42
Tabla 13. Paso a paso y entregables - Numeral 4.....	43
Tabla 14. Alcance del Sistema de gestión de Calidad Club deportivo Pronat	49
Tabla 15. Paso a paso y entregables - Numeral 5.....	51
Tabla 16. Política de calidad Club deportivo Pronat.....	52
Tabla 17. Paso a paso y entregables - Numeral 6.....	54
Tabla 18. Política de calidad Club deportivo Pronat.....	57
Tabla 19. Paso a paso y entregables - Numeral 7.....	57
Tabla 20. Tipo de codificación.....	59
Tabla 21. Sigla de procesos.....	60
Tabla 22. Revisión y aprobación de documentos.....	62
Tabla 23. Control de cambios de documentos	62
Tabla 24. Responsables de elaboración, revisión y aprobación de documentos.....	63
Tabla 25. Ejemplo de registro de actividades	64
Tabla 26. Paso a paso y entregables - Numeral 8.....	65
Tabla 27. Paso a paso y entregables - Numeral 9.....	66
Tabla 28. Paso a paso y entregables - Numeral 10.....	70

Tabla 29. Cuestionario de validación de la propuesta al club.....	73
Tabla 30. Resultados de la validación con la alta dirección del club.....	75
Tabla 31. Anexo Diagnóstico inicial.....	82
Tabla 32. Anexo Matriz Dofa	96
Tabla 33. Anexo Matriz Pestel.....	98
Tabla 34. Anexo Caracterización del proceso Planeación estratégica	105
Tabla 35. Anexo Matriz de requisitos Clio	108
Tabla 36. Anexo Matriz de roles y responsabilidades	109
Tabla 37. Anexo Matriz de riesgos y oportunidades.....	110
Tabla 38. Anexo Perfil de cargo para asistente administrativo.....	114
Tabla 39. Anexo Matriz de comunicaciones proceso de calidad	116
Tabla 40. Anexo Procedimiento de planeación estratégica.....	118
Tabla 41. Anexo Formato de selección, a proveedores.....	122
Tabla 42. Anexo Formato de evaluación de proveedores	126
Tabla 43. Anexo Formato de evaluación de competencias a deportistas.....	130
Tabla 44. Anexo Cuadro de mando integral o Balance scorecard	132
Tabla 45. Anexo Ficha técnica del indicador Satisfacción del cliente.....	135
Tabla 46. Anexo Programa de auditoría.....	137
Tabla 47. Anexo Programa de auditoría.....	138
Tabla 48. Anexo Formato revisión por la dirección.....	139
Tabla 49. Anexo Formato no conformes.....	148

CAPITULO I

DISEÑO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo I se realizó el diseño del trabajo de investigación, en el cual se explica la selección del tema y el contexto de la organización, la formulación del problema y se estableció el marco referencial que consta de un marco teórico con una revisión de la literatura en cuanto a sistemas de gestión de calidad, un marco conceptual con los principales conceptos necesarios para entender los sistemas de gestión de calidad y un marco legal que incluye la normatividad que regula las actividades asociadas a la prestación del servicio del club.

Se establece el objetivo general y objetivos específicos para la propuesta, seguido del alcance y la metodología implementada en el proyecto de acuerdo con cada objetivo específico, obteniendo así tres fases de ejecución: diagnóstico, diseño y validación del sistema de gestión de calidad. y por último se determina un cronograma en el cual se fijan las fechas requeridas para dar cumplimiento a la propuesta.

1.1. Contexto y descripción de la organización

Para el año 2022 el gobierno nacional designó el presupuesto más grande de la historia 882 mil millones de pesos (El tiempo, 2021) con el fin de crear escenarios de formación con estándares internacionales para el desarrollo y reconocimiento de todos los talentos deportivos enfocados a los jóvenes y las siguientes generaciones, mostrar al mundo que Colombia tiene las capacidades físicas de organizar certámenes deportivos y que cuenta con delegaciones integrales en varias disciplinas.

Según El tiempo (2021), el ministerio de deporte exalta y apoya mediante el programa Talentos Colombia, que impacta en 32 departamentos y Bogotá, potenciando las aptitudes de 1.738 jóvenes deportistas en 43 modalidades deportivas, entre convencionales y paralímpicas. Proyectando la ampliación del mercado y la cobertura que puede llegar a tener un club deportivo como Pronat, y de esta manera el deporte como un negocio sostenible y en el que se pueden beneficiar diversos sectores de la sociedad de manera articulada, priorizando la formación de niños, niñas y adolescentes no solo de manera física y motriz, sino integralmente de manera cognitiva, afectiva y psicológica para promover una mejor sociedad y sus siguientes generaciones.

1.1.1. Descripción del Club Deportivo Pronat

En el año 2014, bajo el precepto del espíritu deportivo enfocado en el alto rendimiento, fue creado el Club Deportivo ProNat, el cual es una asociación deportiva sin ánimo de lucro, cuyo fin es fomentar la práctica de las actividades acuáticas a través de la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en sus deportistas. Actualmente, bajo la Resolución 074 de 2019 cuentan con reconocimiento deportivo vigente otorgado por el Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá (IDRD), y una actualización del reconocimiento deportivo realizado bajo la Resolución 585 de 2022 dada por el mismo ente estatal, se encuentra afiliado a la Liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá (LIDAS) y a la Federación Colombiana de Actividades Subacuáticas (FEDECAS).

El Club Deportivo ProNat, realiza sus actividades en la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, siendo referente deportivo en la modalidad de Natación con aletas a nivel distrital, nacional e internacional, dado que cuenta con medallistas de talla nacional y mundial, así como poseedores de récord mundiales

y nacionales en diferentes pruebas y categorías, siendo uno de los clubes a nivel Bogotá que cuenta con estas características y reconocimientos.

La **Misión** del club es:

“Formar y entrenar deportistas en la modalidad de natación con aletas, bajo una visión integral con principios y valores como la honestidad, la entrega y la responsabilidad, ofreciendo entrenamiento de calidad, proyectando a nuestros deportistas en el deporte competitivo y de alto rendimiento, respaldado en el conocimiento y la experiencia de sus entrenadores y equipo interdisciplinario”. (Pronat, 2014)

La **Visión** del club es:

“Consolidarnos como el número uno entre los clubes de actividades subacuáticas, siendo el más grande en número de deportistas, más organizado y destacado a nivel deportivo, sobresaliente en cada una de las categorías y pruebas tanto a nivel nacional como internacional, de igual forma participar en todos los eventos nacionales y regionales, (interclubes e interligas), eventos de índole internacional como la Copa mundo de natación con aletas, Mundiales y World Games”. (Pronat, 2014)

1.1.2. Estructura organizacional de club deportivo ProNat

El club deportivo Pronat ha establecido su organigrama en el que se hace distinción de diferentes órganos, en los que cada uno cuenta con un número de personas, como se muestra en la Figura 1.

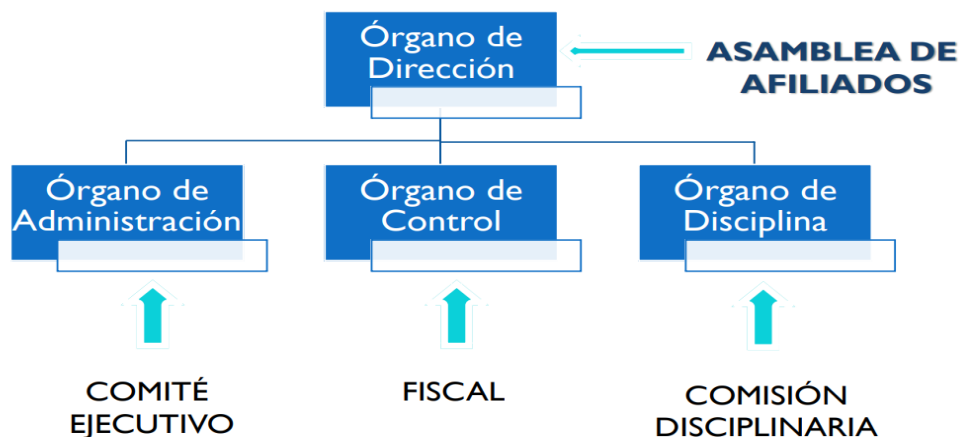


Figura 1. Organigrama. Fuente: Club deportivo Pronat

Según la entrevista realizada, Hayek (2022) cada proceso está compuesto por los siguientes comités que son fundamentales en la interacción y en la ejecución de actividades para el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Tabla 1. Comités establecidos por el club

PROCESO	COMITÉ ENCARGADO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Comité ejecutivo
CALIDAD	Comité de aseguramiento de la calidad
COMERCIAL	Comité de relaciones externas
ENTRENAMIENTO	Comité técnico
FORMACIÓN	Comité técnico
	Comité de salud
ADMINISTRATIVO	Comité de contabilidad y área financiera
	Comité jurídico
LOGÍSTICA	Comité de aguas abiertas

	Comité de bienestar social
	Comité de compra masiva de tiquetes aéreos

Fuente: (Hayek, Categorías definidas para deportistas según edad, 2022)

1.1.3. Categorías definidas para deportistas según su edad

El club cuenta con las siguientes categorías, en las que ubican a sus deportistas de acuerdo con sus edades, como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Categorías deportivas según edad.

Edad	Categoría
5 a 10 años	Deportistas Semillero
10 a 14 años	Deportistas tecnificación
11 a 17 años	Deportistas Perfeccionamiento
18 a 29 años	Deportistas Mayores
30 en adelante	Deportistas Máster

Fuente: (Hayek, Categorías definidas para deportistas según edad, 2022)

1.1.4. Competidores ProNat

Dentro del entorno en el que opera el Club, se han logrado identificar algunos de los principales competidores en Bogotá, aunque no se tiene definida la participación de mercado con la que cuenta cada uno.

- Club Deportivo Subacuatic
- Club Deportivo Azul profundo

1.1.5. Distribución de los costos

Según Hayek & Gamboa (2022) la información recopilada en las entrevistas realizadas a los integrantes del órgano de dirección, se identificaron como costos fijos los asociados a:

- Los pagos realizados a los entrenadores que forman a los deportistas.
- El uso de las piscinas (pago por horas), se realiza en convenio con la administración del Complejo acuático Simón Bolívar (CASB), La liga de Actividades Subacuáticas de Bogotá (LIDAS) y los diferentes clubes de Actividades subacuáticas afiliados a la liga.
- El pago de la anualidad de la liga de Actividades subacuáticas de Bogotá (LIDAS). (Hayek & Gamboa, 2022)

Respecto a los costos variables, se identificaron:

- La inscripción a los torneos en los que van a participar según capacidades.
- Los viáticos de los entrenadores para las competencias.
- El hotel, la alimentación y el transporte de los entrenadores para participar en los diferentes certámenes.
- Salidas a los diferentes entrenamientos externos a los lugares habituales de formación. (Hayek & Gamboa, 2022)

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Descripción del problema

El entorno actual de las organizaciones es competitivo y requieren de sistemas que les permitan contar con procesos eficientes y eficaces para que a través de la mejora continua se entreguen productos y servicios con alta calidad de acuerdo con los requisitos y expectativas definidas, generando así

confianza para quienes lo consumen o adquieren y a su vez brindando seguridad de permanencia a las organizaciones en el mercado.

Según Fernández (2001):

El reto de las organizaciones radica en adaptarlas al cambio, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos que no solo revelan la necesidad del cambio, sino cómo efectuar éste de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas. Es necesario para las organizaciones buscar mecanismos que hagan su labor en forma eficiente, efectiva y con calidad. (pág. 18)

El estudio realizado por Fernández (2001) menciona como ha sido el crecimiento de nuevas empresas en un periodo comprendido entre 2020 y 2021, como muestra la siguiente figura:

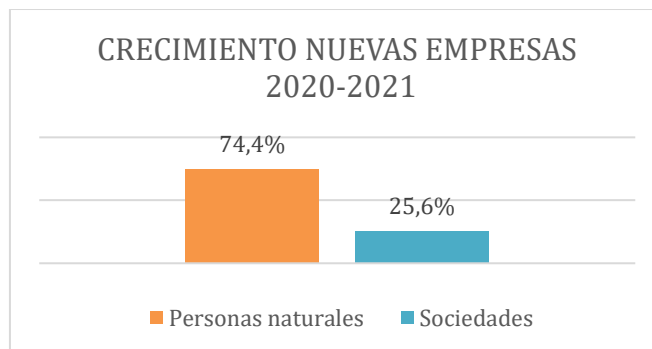


Figura 2. Crecimiento nuevas empresas.

Fuente: (Fernández, 2001)

Según (Confecámaras, 2022) las sociedades crecieron 14,6% respecto a 2020 al pasar de 68.853 a 78.880 en 2021, mientras que las personas naturales pasaron de 209.449 a 228.799, lo que representa una variación positiva de 9,2%.

Según Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2021), por la estructura y operación, Pronat bajo su tipo de constitución como ESAL Entidad sin Ánimo de Lucro se sitúa entre aquellas empresas denominadas como Pymes, razón por la cual será importante considerar que:

las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) juegan un papel fundamental en la economía colombiana. Las MiPymes representan más del 99% de las empresas del país, generan aproximadamente 79% del empleo y aportan 40% al Producto Interno Bruto (PIB). Este tipo de empresas le añaden dinamismo a una economía al contribuir con la competencia, estimular la circulación interna de recursos e incentivar el emprendimiento (párr. 1)

No obstante, Eslava et al. (2019) afirman que “la principal barrera en Colombia es que estas organizaciones tienen muchas dificultades para crecer”, lo que sugiere que su permanencia dependerá en gran medida de metodologías que les permitan ser rentables, resilientes, competitivas, sostenibles y sustentables en el tiempo.

Rodríguez et al. (2020) mencionan la importancia de que las organizaciones cuenten con lineamientos estratégicos capaces de responder a los objetivos, comprender el origen de su organización para llevarla al contexto sobre el cual coexisten y trazar una ruta para avanzar, porque la realidad de las empresas que adoptan sistemas de gestión según las normas técnicas ISO (International Estandarización Organización) en todo el mundo, sobre todo en América Latina, muestra que el mercado viene demandando, de forma creciente, la adopción simultánea de más de un sistema de gestión.

Por esta razón, se debe considerar la implementación de un sistema de gestión de la calidad como una oportunidad que permite a estas empresas obtener el crecimiento estructural y financiero que requieren, generando a su vez, competitividad y desarrollo al país.

El Club deportivo ProNat actualmente carece de un sistema de gestión de calidad (SGC), con su diseño y posterior implementación ayudaría a solventar algunas de las dificultades que presentan actualmente, entre las cuales se encuentran:

- Disminución de clientes nuevos
- Falta de formalización
- Bajos ingresos
- Deserción de deportistas

1.2.2. Tema

El tema sobre el cual se dirige la presente investigación corresponde con la estructuración y el diseño del sistema de gestión de calidad para el Club deportivo Pronat, dedicado al entrenamiento y preparación de niños, adolescentes y adultos, en alto rendimiento subacuático de natación con aletas, para que sigan su formación deportiva y puedan ser acogidos en programas como los que lidera el IDRDR y puedan proyectarse como deportistas de alto rendimiento.

1.2.3. Aspectos que se identificaron

Mediante una entrevista realizada al órgano de dirección Hayek & Gamboa (2022), se mencionan varios aspectos que vale la pena resaltar, entre ellos se encuentran:

- Deseo de ser reconocidos como una empresa deportiva

- Deseo de aumentar y mantener clientes
- Deseo de aumentar su capacidad operativa
- Interés en búsqueda de estrategias para aumentar ingresos
- Deseo de implementar un sistema de gestión de calidad
- Interés de incursionar en planes y programas de fortalecimiento de los que el país ofrece para el sector deportivo

1.2.4. Formulación del problema (pregunta)

¿Cómo estructurar un Sistema de Gestión de Calidad para el Club Deportivo Pronat, que les permita dar cumplimiento a los requisitos de la NTC ISO:9001 2015?

1.2.5. Hipótesis

La estructuración de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTC ISO 9001:2015 aportará al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO:9001 2015.

1.3. Marco referencial

En este apartado se realizó una revisión de la literatura, incluyendo libros, artículos científicos y trabajos de grado referentes a sistemas de gestión de calidad. En el marco teórico se describen algunos de las teorías expuestas por diferentes autores para la gestión de la calidad, en el marco conceptual se definen conceptos propios de los sistemas de gestión de calidad y en el marco legal se hace referencia a la normatividad que regula las actividades asociadas a la prestación del servicio del club.

1.3.1. Marco teórico

El concepto de calidad no siempre ha sido tal como se conoce en la actualidad, por el contrario, ha sufrido importantes cambios a lo largo de los años, principalmente desde que se incluyó como una necesidad en el campo empresarial. (ISO Tools, 2016)

Según Deming (1986) consiste entonces en:

“la transformación de necesidades y expectativas del cliente de manera cuantificable y medible, convirtiéndose esto en la única vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el cliente estará dispuesto a pagar, logrando así su plena satisfacción; por lo que se deduce que es a través de los clientes y de entender su percepción, que las organizaciones o quien ofrece productos o servicios puede llegar a alcanzar la calidad.” (pág. 16)

Para Ishikawa (1986) el control de calidad (CC) se define como:

“Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico útil y siempre satisfactorio para el consumidor; lo que indica que el éxito de estos productos y servicios estará sujeto a cumplir un paso a paso de manera rigurosa.” (pág. 4)

Powell (1995), dice que “la calidad puede ser vista como un recurso gerencial desde la perspectiva estratégica, por lo que requiere que siempre haya gestión.”

Lo que se puede percibir de la calidad con este concepto es que a través del tiempo ha evolucionado de lo estadístico, al control y la estandarización para finalmente convertirse en un punto crítico de decisión en las organizaciones, por lo que será importante contar con la capacidad y con la orientación a gestionar la calidad.

Respecto a la Gestión de calidad, autores como Camisón et al. (2006) mencionan que es claro que:

“se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.” (pág. 211)

Rivas & Ángel (2019) expresan que a su vez el Sistema de gestión de calidad (SGC) es aquella parte relacionada con la calidad; y es una herramienta de apoyo que permite formar una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos y subprocesos. El proceso de gestión debe ser sistémico, y, por consiguiente, medir la satisfacción del cliente, de acuerdo con sus propios criterios y respetando su individualidad.

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización [ISO] (2015):

“la norma internacional ISO 9001:2015 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- A. necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

B. aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.” (pág. 21)

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque por procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. (ISO, 2015)

Surge entonces el Direccionamiento Estratégico, que para Camacho (2002) “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. (pág. 7)

Este modelo es de vital relevancia en la dirección de las organizaciones para hacerlas resilientes y vanguardistas. Lo que lo hace diferente de la planeación tradicional, es la capacidad que tienen para responder al entorno, la gerencia en esa época se convirtió en una actividad compleja que tiene que asegurar una producción eficiente y además esforzarse por conocer a sus clientes responder con productos novedosos y ser capaz de innovar y adelantarse a su competencia con artículos que sean preferidos por sus compradores (Camacho, 2002, pág. 8), que sugiere que la gerencia debe responder al dinamismo del entorno en todos los aspectos, legales, tecnológicos, políticos ambientales...etc.

1.3.2. Marco conceptual

En este proyecto se tienen en cuenta conceptos del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001:2015 y conceptos asociados al contexto de la organización.

La principal actividad sobre la cual Pronat dirige sus esfuerzos está enfocada a las denominadas **subacuáticas**. Según (FEDECAS, 2012) “las siguientes modalidades en su disciplina: apnea, hockey subacuático, natación con aletas, pesca submarina, rugby, buceo deportivo y orientación. Sin embargo, el club deportivo en el que se centra el proyecto maneja la modalidad de natación con aletas.”

Adicionalmente cuenta con la practica específicamente de natación con aletas que según (FEDECAS, 2012):

“consiste en el desplazamiento sobre la superficie del agua o totalmente sumergido usando como ayuda, una mono aleta o unas bialetas. En natación con aletas se compite en piscina y aguas abiertas. En la natación con aletas se alcanzan velocidades hasta un 50% más altas que en la natación convencional. El objetivo de la natación con aquellos atletas a nivel competitivo es realizar determinado recorrido en el menor tiempo posible, la distancia e instrumentos varían de acuerdo con la prueba.”

Teniendo en cuenta lo anterior, para diseñar o estructurar el sistema de gestión de calidad se deben tener claros algunos conceptos. Según (ISO, 2015) la **calidad** es “el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” (pág. 20). Para poder estructurar el

sistema, **la organización** definida como “Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos” (pág. 13). Se debe iniciar por hacer un diagnóstico y conocer el **contexto de la organización**, en el cual se encuentran la combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos. (ISO, 2015).

Los **clientes** son parte fundamental de la razón ser de cualquier organización, por ello ISO (2015) se refiere a ellos como “Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.” (pág. 14). Dicho esto, es de suma importancia que las personas involucradas en cada nivel de la organización comprendan el termino de **mejora continua** que según ISO (2015) es la “Actividad recurrente para mejorar el desempeño.” (pág. 15). Esto ayudará a que en el momento de la implementación del sistema de gestión de calidad se identifiquen aspectos a mejorar y se pueda realizar un adecuado seguimiento.

1.3.3. Marco legal y normativo

En el mundo

El desarrollo de los seres humanos pasó a ser integral en el siglo XX, con la expedición de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el 10 de diciembre de 1948 a través de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en su artículo 2, que por consiguiente llevó a la creación de la organización mundial de la salud (OMS) que tiene como objetivo fundamental el que “[...] todos los pueblos de la tierra puedan gozar del grado máximo de salud que se pueda lograr” (parr. 1). que hace relación a un estado integral mental, físico y social que no tiene que ver solamente con enfermedades.

Para el 2007 se publica el libro del deporte que se trabajó en la Unión Europea para atender los temas asociados, dando una orientación estratégica que permita impulsar e identificar problemas objetivos, generar políticas asertivas y sensibilizar la opinión pública sobre las necesidades y especificidades asociadas a este sector en Europa.

Respecto a la elaboración de normas asociadas al sector de acuerdo con la ISO (Organización Internacional de Normalización), el comité encargado de este tema es el ISO/TC 83 Deportes y otras instalaciones y equipos recreativos, allí se han publicado 94 normas, mientras que 29 están en desarrollo.

En Colombia

A través del tiempo el deporte ha tenido una evolución importante, iniciando desde la aplicación en la educación hasta la conformación de un sistema administrativo que vela por el cumplimiento de las políticas, iniciativas y programas.

La normativa aplicable al entorno en el que el club deportivo desarrolla sus actividades se encuentra descrita en la Tabla 3

Tabla 3. Reglamentación deportiva colombiana.

REGLAMENTACIÓN	DISPOSICIÓN
Ley 39 de 1903	Se dictaron los pilares en la educación básica, media y superior, dentro de lo cual incluía normas para vestir, el aseo y recreación de los niños.
Constitución de 1991, art 52	Reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.
Ley 181 del año 1995, art 4	Ley del deporte.
Decreto 1228 de 1995	Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.
Ley 934 de 2004	Por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones.
Decreto 4183 del 3 de noviembre de 2011	“Que se requiere un organismo rector del más alto nivel que se encargue de fortalecer la política del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre como un elemento transversal generador de convivencia y paz, el cual planificará, dirigirá y coordinará el Sistema Nacional del Deporte, del Deporte Formativo y del Deporte Comunitario” (pág. 1).
Ley 1967 de 2019, art 3	Como función del Ministerio del Deporte "formular, adoptar, dirigir, coordinar, inspeccionar, vigilar, controlar y ejecutar

REGLAMENTACIÓN	DISPOSICIÓN
	la política pública, planes, programas y proyectos en materia del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión e integración social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados" (pág. 1).
Nueva Ley del Deporte 2021 (proyecto de ley)	Actualizar la legislación en materia de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre y adecuarla a nuevos postulados internacionales.

Fuente: Elaboración propia, con base en la normativa aplicable

En la Ley 181 de 1995, se definen también las entidades que conforman el sistema nacional del deporte, indicando que el ente rector del sector es COLDEPORTES, cuáles son las entidades que administra, así como los organismos que ha designado en todo el territorio nacional para administrar el deporte, la recreación y la cultura, como se ve en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**



Figura 3. Estructura sector deportivo Colombia.

Fuente: Elaboración propia con base en la normativa aplicable

Para los clubes deportivos

El decreto 1085 de 2015, menciona en sus artículos, el régimen reglamentario del sector, sobre el cual se debe hacer debido cumplimiento para operar y ser reconocida como una de estas entidades tal y como se menciona en el *Libro 2, Parte, Título 1 De las organizaciones juveniles y recreativas*:

“ARTÍCULO 2.1.1.1. Asociaciones Juveniles o Recreativas. Para los efectos del presente decreto, denominase Asociaciones Juveniles o Recreativas, las organizaciones colombianas, oficiales o privadas, reconocidas por COLDEPORTES hoy en día Ministerio del Deporte según la ley 1967 de 2019, sin ánimo de lucro, cuyas finalidades sean la promoción integral de la juventud a través de actividades de bienestar y sana recreación, tales como programas de formación personal” (pág. 3).

Dentro del decreto se establecen entonces los requisitos de reconocimiento, los estatutos de constitución, del otorgamiento de personería jurídica y el reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el sistema nacional del deporte, de la inspección, vigilancia y control del Ministerio del Deporte, competencias y sanciones etc.

1.4. Justificación

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una revisión del sector deportivo a nivel nacional que permita identificar las oportunidades competitivas del diseño y estructuración del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para el club deportivo Pronat, así mismo revisar las acciones que se puedan tomar en el futuro entre las cuales se encuentran herramientas de direccionamiento estratégico, factores diferenciadores del mercado, organización interna con la definición de roles y responsabilidades, identificación de procesos, mejoramiento en la comunicación, identificación y reducción de costos en reprocesos en busca de la mejora continua.

1.5. Formulación de Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Estructurar el Sistema de Gestión de Calidad para el Club Deportivo Pronat, a partir de los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015 para aumentar el nivel de cumplimiento de los requisitos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Club Deportivo Pronat frente a la norma NTC ISO 9001:2015 mediante entrevistas y revisión documental para identificar oportunidades de mejora.
- Estructurar el sistema de gestión de la calidad en el Club Deportivo Pronat tomando como guía la norma NTC ISO 9001:2015 para aumentar el nivel de cumplimiento de los requisitos.
- Validar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 frente al diseño del sistema de Gestión de Calidad propuesto para verificar el nivel de cumplimiento de los requisitos.

1.6. Alcance

Por medio del presente trabajo se entregará la estructuración de un sistema de gestión de calidad apoyados de las directrices de la norma ISO 9001: 2015 para el club deportivo Pronat, el cual presta servicios de entrenamiento y formación de niños y adolescentes de alto rendimiento subacuático en natación con aletas para convertirse en profesionales. Se iniciará un diagnóstico del club con el fin de conocer la situación actual frente a los requisitos de la norma, con el compromiso de entregar al club las herramientas necesarias para su posterior implementación.

1.7. Metodologías y despliegue de objetivos

El trabajo de investigación es de tipo cualitativo ya que según Sampieri (2014) busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, además la naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, entrevistas, etcétera), por otro lado, cuenta con enfoque descriptivo-exploratorio porque el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del

cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, como lo es el Sistema de Gestión de Calidad aplicado en un Club de entrenamiento deportivo, buscando especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Para el desarrollo del proyecto de “Estructuración y Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para el Club Deportivo ProNat” se tiene en cuenta la siguiente estrategia metodológica, en la que se utilizan diferentes herramientas que apoyan los procesos y permiten cumplir con las actividades y entregables requeridos, como se detalla en la Tabla 4:Tabla 4

Tabla 4. Metodología.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES
OBJ - 1	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico (Lista de chequeo) - Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe nivel de cumplimiento - Análisis de contexto
OBJ - 2	<ul style="list-style-type: none"> -Direccionamiento estratégico - Estructura por procesos - Liderazgo - Evaluación de Desempeño - Riesgos y Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Dofa - Pestel -Definir: misión, visión, valores, principios. - Mapa de procesos - Caracterización de procesos - Indicadores y ficha técnica - Manual de perfil – cargo - Matriz de Riesgos. -Matriz de comunicación
OBJ - 3	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de chequeo - Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe nivel de cumplimiento final - Validación de documentos entregados con el órgano directivo del club

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB

En el capítulo II se realizó un diagnóstico preliminar respecto a la situación actual de la documentación del sistema de gestión de calidad, mediante una herramienta diseñada como lista de chequeo, en la que se evaluaron los numerales de la norma ISO 9001:2015, teniendo como criterios de evaluación el ciclo PHVA, logrando obtener resultados del nivel de cumplimiento de los numerales: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, evaluación del desempeño y mejora continua, además de arrojar un valor de cumplimiento global de los requisitos de todo el sistema de gestión de calidad actual, mostrando así cuales son las oportunidades de mejora y el enfoque que se debe tener en cuenta para el posterior diseño del sistema de gestión.

2.1. Diseño de herramienta diagnóstica para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de calidad del club se diseñó una herramienta de lista de chequeo en la que se tuvieron en cuenta todos los numerales de la norma ISO 9001:2015 aplicables. Los criterios de calificación establecidos se alinean al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en el que se evalúa según la etapa del ciclo en la que se encuentren, así:

- a) 10 puntos: Cumple completamente con el criterio enunciado (Se establece, se implementa y se mantiene) Corresponde a las fases de *Verificar* y *Actuar* para la mejora del sistema
- b) 5 puntos: Cumple parcialmente con el criterio enunciado (Se establece, se implementa, no se mantiene) Corresponde a la fase del *Hacer* del sistema

- c) 3 puntos: Cumple con el mínimo del criterio enunciado (Se establece, no se implementa, no se mantiene) Corresponde a la fase de *Planeación* del sistema
- d) 0 puntos: No cumple con el criterio enunciado (No se establece, no se implementa, no se mantiene).

Cada numeral de la norma, del 4 al 10 fue evaluado individualmente con los anteriores parámetros, generando así un porcentaje de cumplimiento de 0 % a 100 % por cada numeral, también se realizaron observaciones con la documentación sugerida para que se pueda dar cumplimiento a los requisitos. Posterior a ello se consolidaron los resultados y se obtuvo un porcentaje de cumplimiento global para todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015, junto con una escala que establece un nivel de implementación: Bajo si es menor al 50 %, Medio si esta entre el 51 % y el 79 % y Alto si es mayor al 80 %.

2.2. Situación actual del club frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015

Debido a que el club no cuenta con un sistema de gestión de calidad, se aplicaron entrevistas con los diferentes encargados de los órganos establecidos en el organigrama del club y se logró la identificación de diferentes actividades que actualmente se realizan y gestionan, pero no se tiene documentación asociada que sirva como evidencia. Por otro lado, se realizó una revisión documental detallada para soportar los resultados del diagnóstico. El diagnóstico mostrado en el Anexo 1. fue validado y aprobado con el órgano directivo.

Tabla 5. Resultado diagnóstico global ISO 9001:2015

Resultado de evaluación global Norma ISO 9001:2015	16 %
---	-------------

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de cumplimiento e implementación del total de la norma da un resultado del 16 %, un resultado acorde a la documentación entregada y a las actividades que realiza actualmente el club frente al sistema de gestión de calidad, los porcentajes de cumplimiento de cada numeral se muestran en la Figura 4.

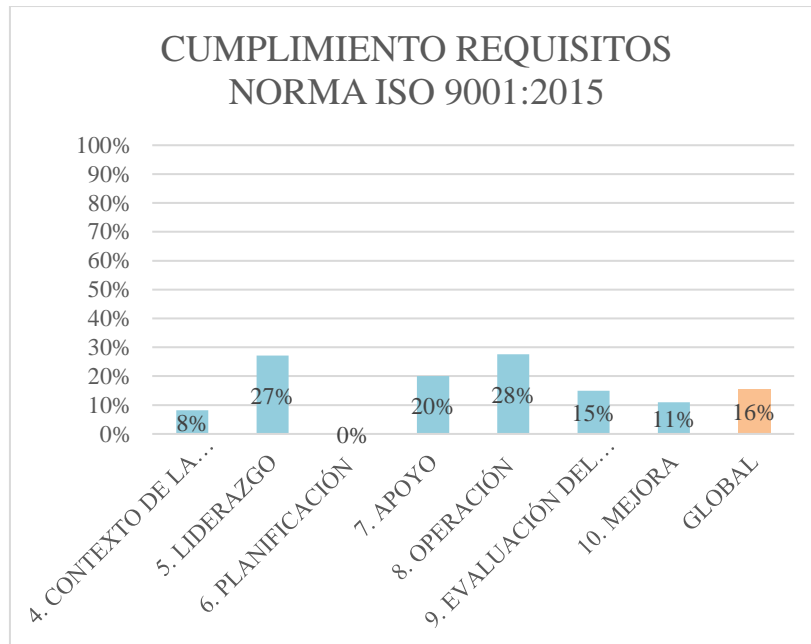


Figura 4. Nivel de cumplimiento de los numerales de la NTC ISO 9001:2015.
Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Numeral 4 - Contexto de la organización

Tabla 6. Resultado diagnóstico global ISO 9001:2015 - Numeral 4

Resultado de evaluación numeral 4 Norma ISO 9001:2015	8 %
--	------------

Fuente: Elaboración propia

El contexto de la organización, en el que se evalúa la comprensión de la organización y su contexto muestra que actualmente el club si tiene establecido parcialmente cuál es su contexto (numeral 4.1),

teniendo identificados cuáles son algunas de sus cuestiones internas y externas, también realizan un seguimiento a la documentación y a las acciones que pueden afectar su operación. Por otro lado, tienen claramente identificadas cuáles son sus partes interesadas (numeral 4.2), entre los cuales se encuentran deportistas, acudientes de deportistas, entrenadores y entidades públicas asociadas. En cuanto a la determinación del alcance del sistema de gestión de calidad (numeral 4.3) y la indagación de si tienen identificados los procesos de su sistema (numeral 4.4), se pueden establecer como nulos, ya que al no contar con sistema de gestión tampoco se encuentra establecido dicho alcance ni los procesos necesarios para su funcionamiento.

El numeral 4 de la norma, contexto de la organización, dio como resultado un 8 % de cumplimiento actual, mostrando una clara oportunidad de mejora y necesidad de acompañamiento para generar la documentación y entregables necesarios para cumplir con estos requisitos.

2.2.2. Numeral 5 – Liderazgo

Tabla 7. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 5

Resultado de evaluación numeral 5 Norma ISO 9001:2015	27 %
--	-------------

Fuente: Elaboración propia

El liderazgo y compromiso gerencial (numeral 5.1), que requiere una responsabilidad por parte de la dirección para el cumplimiento de la eficacia del sistema no se tiene actualmente, aunque si tienen identificados o establecidos cuales son algunos de los requisitos de clientes, legales y reglamentarios, considerando parcialmente los riesgos y oportunidades que pueden generarse en el transcurso de su operación, y con miras hacia la satisfacción de los afiliados. El club establece en sus estatutos y en su organigrama cuales son los roles y responsabilidades (numeral 5.3) de la organización, dando

cumplimiento a este requisito en su totalidad. En cuanto a la política de calidad (numeral 5.2) no se tiene establecida por tal motivo se evalúa como nulo.

El numeral 5 de la norma, genera un porcentaje de cumplimiento del 27 %, pudiendo mejorarse al momento de implementar el diseño del sistema de gestión de calidad.

2.2.3. Numeral 6 – Planificación

Tabla 8. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 6

Resultado de evaluación numeral 6 Norma ISO 9001:2015	0 %
--	------------

Fuente: Elaboración propia

El numeral referente a la planificación fue el resultado más bajo de todos, dando como resultado un 0% de cumplimiento, ya que actualmente no se tienen en cuenta ningún tipo de acciones para abordar riesgos y oportunidades (numeral 6.1), por otro lado, al no tener sistema de gestión de calidad tampoco se tienen establecidos los objetivos de calidad necesarios (numeral 6.2), y por ultimo no se tiene identificado o establecido el paso a seguir para gestionar la planificación de los cambios en el sistema (numeral 6.3). Mostrando así la necesidad de tomar acciones para mejorar la capacidad de planificación del club en cuanto al sistema de gestión de calidad.

2.2.4. Numeral 7 – Apoyo

Tabla 9. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 7

Resultado de evaluación numeral 7 Norma ISO 9001:2015	20 %
--	-------------

Fuente: Elaboración propia

El numeral 7 trata el tema de los recursos y es aquí donde inician las actividades del Hacer de acuerdo con el ciclo PHVA; como resultado del diagnóstico se identificó que se tiene un cumplimiento del 20% lo que permite identificar oportunidades de mejora para ser aplicadas por el Club deportivo Pronat.

El club tiene organizado el personal que requiere para garantizar la prestación del servicio identificando claramente las funciones y responsabilidades que se tienen plasmadas en los estatutos lo que nos muestra cumplimiento en el numeral 7.1.2- Personas y en el numeral 7.3- toma de conciencia, no obstante se debe fortalecer el conocimiento de la organización logrando identificar y plasmar dichos conocimientos alineados y consolidando toda la documentación del sistema de manera práctica, accesible y controlada de acuerdo a la información documentada (numeral 7.5), ya que actualmente no se evidencia dicho control a la documentación que se genera; por otra parte, de acuerdo con el modelo de servicio de formación que se presta, no requieren equipos de medición por lo cual se recomienda la exclusión del numeral 7.1.5- recursos de seguimiento y medición.

2.2.5. Numeral 8 – Operación

Tabla 10. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 8

Resultado de evaluación numeral 8 Norma ISO 9001:2015	28 %
--	-------------

Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico aplicado arrojó un resultado del 28% dando un plano de cumplimiento parcial en el numeral donde se lleva a cabo la prestación del servicio. El club deportivo planifica y controla sus procesos de formación y entrenamiento mediante la organización de las clases y temario que se va a

dar para reforzar las habilidades y hacer seguimiento al avance de los deportistas dando así cumplimiento a la Planificación y Control operacional (numeral 8.1), además establecen los requisitos del servicio en el formulario de afiliación y en la charla de bienvenida e inducción acordando mutuamente los compromisos de las partes, por lo cual los requisitos para productos y servicios (numeral 8.2) se da como cumplido parcialmente.

Se recomienda excluir el numeral 8.3- Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios a razón que el club adopta los procesos de formación del Instituto Distrital de Recreación y Deporte por lo tanto no diseña; en cuanto a los proveedores se identificó oportunidad de mejorar y controlar los proveedores que impactan en la prestación del servicio como son los profesores que se contratan por prestación de servicios. No tienen un Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (numeral 8.4), esto se ve reflejado en el uso recursos como las instalaciones, que son alquiladas o subcontratadas. Para la prestación del servicio, el club hace seguimiento y lleva trazabilidad de todos sus deportistas con la formación que se ha impartido, sin embargo, se hace necesario consolidar dicha información en información documentada que permita tener una claridad a los líderes de los procesos, del paso a paso, para desarrollar y llevar a cabo sus procesos, con esto el diagnostico marca cumplimiento parcial a la Producción y Provisión del Servicio (numeral 8.5). Puede entenderse como Control de las salidas no conformes (numeral 8.7) los temas de reforzos de la formación o técnica que puedan requerir algunos deportistas para que lleguen al nivel deseado.

2.2.6. Numeral 9 - Evaluación del desempeño

Tabla 11. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 9

Resultado de evaluación numeral 9 Norma ISO 9001:2015	15 %
--	-------------

Fuente: Elaboración propia

Para este numeral la organización debe determinar que necesita seguimiento, control y medición, así como la eficacia del SGC. El resultado del diagnóstico para la evaluación del desempeño fue del 15%. Si bien el club ha definido para su operación cuáles serán los temas sobre los que llevará seguimiento y medición, así como las metodologías de control, como es el caso de las reuniones con las partes interesadas para hacer rendición de cuentas, este aún sigue siendo incipiente puesto que estas actividades de medición, seguimiento y control se ejecutan de manera parcial y no se han formalizado.

Respecto a la satisfacción del cliente (numeral 9.1.2), el club gestiona las solicitudes y reclamos que recibe por sus partes interesadas, realizando los cambios y/o ajustes requeridos para dar continuidad al servicio. Sin embargo, es importante establecer canales formales de comunicación bidireccional, así como la medición y seguimiento a la gestión que se realiza sobre cada una de las solicitudes que se reciben de los clientes, con el fin de asegurar un cierre óptimo a través de soluciones y comunicación asertiva. El resultado con relación a análisis y evaluación (numeral 9.1.3), igual que el anterior, cuenta con una medición parcial que no abarca la totalidad de su operación por lo que será necesario establecer la metodología de medición y seguimiento. Atendiendo el tema de las auditorías internas (numeral 9.2), el ejercicio de validación arroja un 0% de ejecución. Esto se debe principalmente a que el club no cuenta con un SGC con responsables y tampoco cuentan con acreditaciones que requieran ser mantenidas.

Finalmente, de acuerdo con la revisión por la dirección (numeral 9.3) se ha establecido una periodicidad anual (numeral 9.3.1) para efectuar las asambleas y cuentan con una agenda parcial en la que se planifica la presentación de resultados. No obstante, al ser parcial y al no contar con SGC,

no se tienen en consideración la totalidad de las entradas para realizar la revisión por la dirección contenidas en el numeral 9.3.2, consideraciones como las cuestiones internas y externas, el desempeño del SGC, resultado de auditorías anteriores, desempeño de sus proveedores, abordar riesgos, oportunidades y acciones de mejora, allí será indispensable definir metodologías, frecuencias, consolidación análisis y documentación. En cuanto a los resultados de la revisión por la dirección (numeral 9.3.3) también se realiza de manera parcial, para lo cual será necesario definir los planes de acción resultado del ejercicio inmediatamente anterior que corresponde al período de medición.

2.2.7. Numeral 10 - Mejora continua

Tabla 12. Resultado diagnóstico ISO 9001:2015 - Numeral 10

Resultado de evaluación numeral 10 Norma ISO 9001:2015	11 %
---	-------------

Fuente: Elaboración propia

Para la mejora continua se identificó que si bien el Club a través de su Asamblea General Ordinaria considera algunos de los requisitos de la norma con relación a oportunidades de mejora y las ejecuta (numeral 10.1), esto se hace de manera parcial e informal por lo que es importante además de identificarlas, controlarlas. Con relación a las no conformidades y acción correctiva (numeral 10.2), el club dentro de sus seguimientos con los afiliados y con la Asamblea General Ordinaria, toma acciones para mejorar su operación y prestación de servicio, sin embargo, es necesario establecer y documentar las acciones o situaciones que hagan generar un no conformidad. Por último, dado que la organización no cuenta con un SGC no se puede establecer una mejora continua del sistema de gestión.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En el capítulo III se realizó el diseño de las herramientas que serán entregadas al club y que ayudarán a la posterior implementación del sistema de gestión de calidad, para ello se establecieron: formatos, matrices, documentos, entre otros, los cuales serán entregables que la empresa tendrá a su disposición para continuar trabajando en el fortalecimiento del sistema, ya que se entiende que la implementación y mantenimiento del mismo necesita de tiempo para ver reflejados los resultados en el club.

3.1. Herramientas diseñadas para cumplimiento de requisitos

Las herramientas diseñadas para el cumplimiento de los requisitos están separadas según cada uno de los capítulos de la norma, como se muestra a continuación:

3.1.1. Numeral 4 - Contexto de la organización

En el siguiente numeral se encuentran de forma detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 4 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 13. Paso a paso y entregables - Numeral 4

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
Realizar análisis del contexto utilizando PESTEL y DOFA,	Recopilación de la información de fuentes asociadas al sector, a la actividad de PRONAT, respecto a temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Para mayor claridad

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
<p>definir estrategias y responsables</p>	<p>respecto a las matrices propuestas ver Anexo 2. Matriz DOFA y Anexo 3. Matriz Pestel.</p> <p>Con base en esta información y de la operación del club se debe identificar internamente las debilidades, fortalezas y externamente las oportunidades, amenazas. A partir de este ejercicio se construyen las estrategias que posteriormente deberán alinearse con los objetivos de la organización y priorizarse. Estas estrategias propuestas se pueden evidenciar en el Anexo 2. Matriz DOFA. Por último, se debe recibir aprobación del Comité Ejecutivo y comunicar al equipo a través de correo electrónico o de los canales que maneje el club.</p>
<p>Definir un tiempo determinado para hacer revisiones al contexto interno y externo</p>	<p>Construcción del procedimiento para la gestión estratégica que tenga en consideración:</p> <p>Periodicidad en la que se hará seguimiento al cumplimiento de objetivos y estrategias.</p> <p>Periodicidad de revisiones según la pertinencia del club a las necesidades externas e internas</p> <p>Establecimiento de una matriz de despliegue y comunicación, identificación de riesgos y oportunidades</p>
<p>Identificar partes interesadas</p>	<p>Construcción de la matriz de partes interesadas, será importante priorizar cuales son aquellas sobre las cuales se debe hacer gestión,</p>

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
	por el impacto que tienen con los objetivos del Club y que pueden generar riesgos y oportunidades. Se sugiere que se haga revisión de partes interesadas cada vez que se completen los períodos de direccionamiento estratégico.
Definir el alcance del sistema de gestión	Descripción de los límites del sistema de gestión, especificando cuáles requisitos de la norma aplican a la organización y cuáles no. Se recomienda redactarlo y documentarlo, del mismo modo este debe comunicarse y dejarse en un lugar visible. Este alcance se redactó en co-creación con el Club y se puede evidenciar en el 3.1.1.3. Alcance del sistema de gestión de calidad.
Identificar los procesos de la organización	Creación del mapa de proceso e identificación de las interacciones que hay en el club. En este punto es importante la construcción de las caracterizaciones de cada uno de los procesos que incluyen el responsable, el objetivo, alcance y la medición. Se sugiere la creación de procedimientos y formatos necesarios para la gestión de cada proceso. Se puede evidenciar
Documentar	Determinación de un espacio en la red para que el club pueda ir depositando la información que va obteniendo, en un lugar para consulta del equipo encargado del SGC

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1. Contexto interno – DOFA

Dentro del ejercicio de contexto es importante poder contrastar la información encontrada, con la situación interna del club para poder identificar a través de la matriz DOFA las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, de este modo, el equipo estratégico y de calidad de este, puedan construir de manera mancomunada las estrategias que darán dirección al cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación, se presenta un resumen de las principales oportunidades y amenazas identificadas, para ver la matriz completa se ha dispuesto el Anexo 2. Matriz DOFA

Oportunidades

- Incremento de cultura deportiva en la sociedad
- Competencias a nivel deportivo nacional
- Participación eventos deportivos internacionales
- Compromiso y liderazgo de la dirección con la proyección del club
- Presencia en redes sociales para promocionar el club deportivo.
- La natación con aletas es uno de los deportes priorizados para juegos Nacionales por la cantidad de medallas que genera en este magno certamen.
- La natación con aletas es un deporte emergente, en el cual Colombia es referente para América Latina.

Amenazas

- Fuga de talento deportivo
- Competencia en el sector deportivo por parte de las cajas de compensación y sector privado
- Demandas por riesgos asociados a la práctica deportiva (accidentalidad)
- Deserción deportiva.

- Ausencia de un proceso de dignificación de la profesión del entrenador deportivo.
- Informalidad del ejercicio de entrenadores deportivos sin tarjeta profesional y/o certificados de idoneidad según el COCED – Colegio Colombiano de Entrenamiento Deportivo y que entran a competir en el desarrollo de esta actividad.

3.1.1.2. Contexto externo – PESTEL

Una parte fundamental del proceso de entendimiento del club es la del entorno externo; como sucede con todas las organizaciones existen factores sobre los cuales no se tiene control, pero si se debe hacer monitoreo permanente, porque de ello depende que se puedan preparar estrategias y planes en diferentes ángulos, para enfrentar el dinamismo del entorno. Con este fin, se utilizó el modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que ayuda en el proceso de evaluación del entorno empresarial dinámico y competitivo, Perera (2017) menciona que la identificación por georreferenciación de tendencias Globales, en Latinoamérica y en Colombia, pueden impactar directa o indirectamente en el buen funcionamiento de las organizaciones o por el contrario generar oportunidades que aporten a su crecimiento, Ver Anexo 3. Matriz PESTEL.

De acuerdo a lo analizado, se identificó que las dimensiones que tienen mayor relevancia para el club son el político y el social, seguido por el legal, económico, tecnológico y finalmente ambiental puesto que no genera impactos que requieran atención inmediata de su operación, esto como consecuencia de que las instalaciones donde ejecuta sus actividades no son de su propiedad, no obstante, deben asegurar su buen uso.

Respecto a las dimensiones político y social, Colombia cuenta con el Ministerio del Deporte que se encarga de liderar las iniciativas asociadas al deporte y a su infraestructura. Actualmente, el país está impulsando la inversión para este sector y generando cambios en la regulación, lo cual representa para el club oportunidades y retos por vigilar. Para noviembre de 2023 en la agenda regulatoria se tiene programado el siguiente proyecto normativo “POR MEDIO DE LA CUAL SE REGLAMENTA LA ACTIVIDAD DEL ENTRENADOR (A) DEPORTIVO (A) Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES” entrando a modificar el Artículo 13 de la Ley 2210 de 2022 (Ministerio del Deporte , 2022).

Adicionalmente, desde lo político está la incertidumbre derivada de los cambios de gobierno y administraciones, porque de ello depende la estabilidad de la implementación de los programas, presupuestos y subvenciones.

Otro factor importante dentro del club es la inflación que actualmente está en 12,82% y el desempleo 10% (DANE, 2023), que hace que los bancos tomen medidas de contingencias a través de políticas monetarias para evitar un alza mayor de los precios vía disminución del crédito y aumento de los intereses. La Meta fijada por el banco de la República fue del 3% y hace referencia al IPC. (Banco de la República de Colombia, 2023). Esto tendrá efecto sobre la renta de la población y la disminución de su poder adquisitivo haciendo que las familias den de baja a servicios no prioritarios.

3.1.1.3. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo con las sesiones, conversaciones y entrevistas de entendimiento realizadas con los directivos del Club, se estableció el siguiente alcance con sus respectivas exclusiones.

Tabla 14. Alcance del Sistema de gestión de Calidad Club deportivo Pronat

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CLUB DEPORTIVO PRONAT
En el Club Deportivo Pronat, el Sistema de Gestión de la Calidad aplica para el entrenamiento de niños, adolescentes y adultos en la modalidad de Natación con Aletas en la ciudad de Bogotá. Se excluyen los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, 8.3. Diseño y desarrollo por no aplicarlo dentro de su operación y el requisito 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones debido a que no emplea equipo de medición.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.4. Mapa de procesos

Se propone implementar el enfoque basado en procesos, ya que este permite gestionar de manera eficiente las actividades y establecer las interacciones necesarias para cumplir con los resultados esperados. Los procesos fueron identificados mediante el uso de entrevistas con las personas que ejercen funciones y participan en la operación del club. El mapa de procesos propuesto para el Club usa la clasificación por niveles, siendo estos: estratégico, misional y de apoyo, como se muestra en la Figura 5.

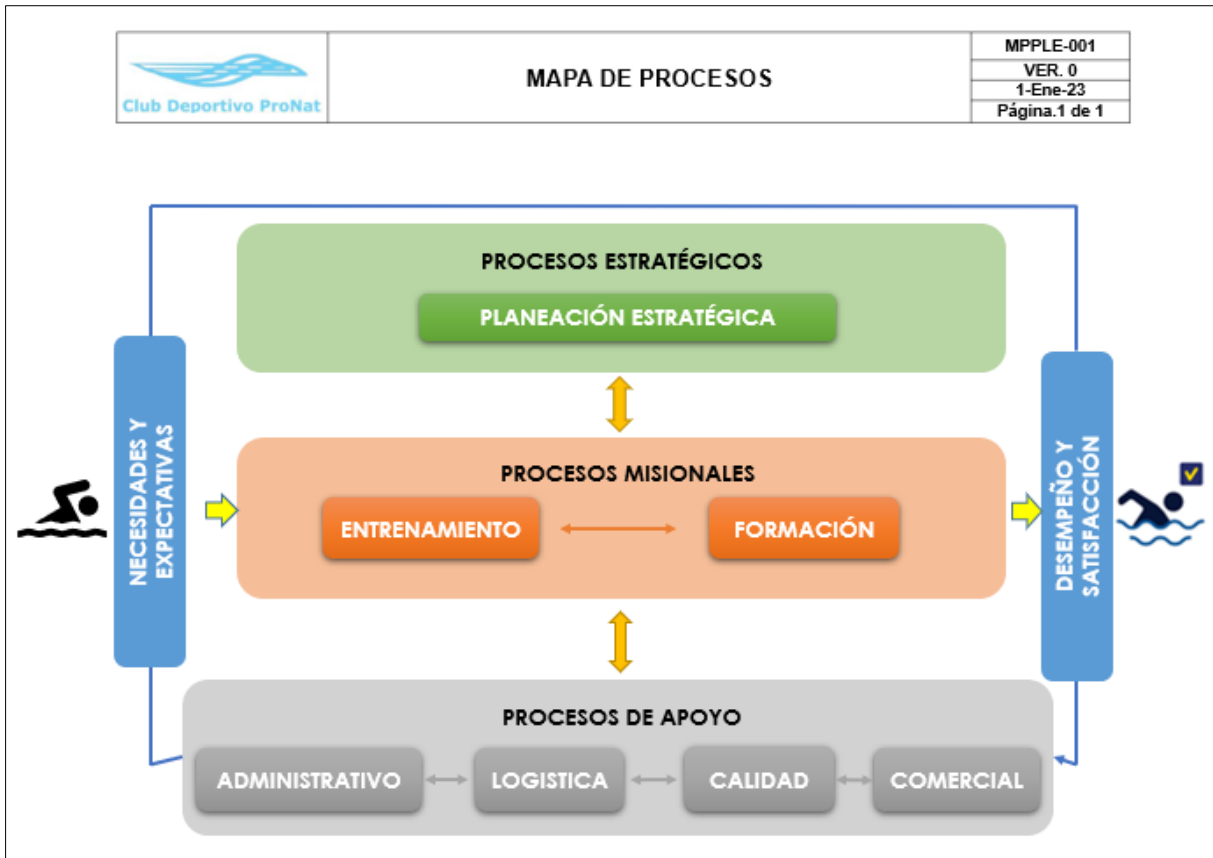


Figura 5. Mapa de procesos Pronat

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.5. Caracterización de procesos

Para la caracterización de los procesos establecidos en el mapa de procesos, se propone utilizar un formato en el que se determinan aspectos como: objetivo del proceso; indicadores asociados a este; actividades discriminadas según el ciclo PHVA, indicando para cada una de ellas: proveedores, entradas y salidas (recursos, productos o documentos), criterios de control, responsables, registros o evidencias, clientes; por último, los recursos requeridos para el proceso y un cuadro de control de cambios. Para ello se realizó una reunión con la dirección, en la cual se explicó y diligenció la caracterización para el proceso de Planeación estratégica, dejando las indicaciones para que el club

continúe con el diligenciamiento de las demás caracterizaciones de los procesos. La caracterización realizada se muestra en el Anexo 4. Caracterización del proceso de Planeación estratégica.

3.1.2. Numeral 5 – Liderazgo

En este apartado, se encuentran de forma detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 5 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 15. Paso a paso y entregables - Numeral 5

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
Definir los requisitos de las partes interesadas	Identificar cuáles son los requisitos que exigen cada una de las partes interesadas en la operación. Mediante la matriz de requisitos CLIO (Clientes, Legal, ISO y Organización) se abarcan todas las perspectivas que se requieren para tener claros los requisitos que el club debe cumplir, incluyendo los riesgos y oportunidades que pueden afectar la satisfacción del cliente.
Establecer una política de gestión de calidad	Teniendo en cuenta el propósito y el contexto del club establecer en un pequeño párrafo o documento, un compromiso para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad y en el que se incluya la mejora continua de este.
Definir los roles y responsabilidades en la organización	Se debe documentar cuales son las responsabilidades de cada una de las personas que tienen autoridad en el club, teniendo en cuenta

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
	el organigrama establecido y especificando cuáles son las actividades necesarias para cumplir con dichas responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.1. Matriz de requisitos CLIO

La identificación de los requisitos exigidos por todas las partes interesadas que actúan en el club es de gran importancia, puesto que de allí se establecen los parámetros y compromisos que se deben cumplir para aumentar la satisfacción del cliente con respecto al producto o servicio prestado. Mediante la matriz CLIO, se establecen los requisitos asociados a: Cliente (expectativas del servicio), Legales (Cumplimiento de reglamentos aplicables), ISO (requisitos obligatorios exigidos por la norma ISO 9001:2015), y los propios requisitos de la Organización, teniendo en cuenta que el No cumplimiento de alguno de estos requisitos puede afectar de manera negativa la satisfacción del cliente. Posterior a ello en una reunión con el Club, se identificaron y diligenciaron dichos requisitos en la matriz que se encuentra como Anexo 5. Matriz de requisitos CLIO.

3.1.2.2. Política de calidad

El establecimiento de la política de calidad por parte de la dirección del club debe tener en cuenta el contexto interno y externo identificado previamente, en esta política se debe incluir un compromiso de cumplimiento a los requisitos aplicables, todo eso con un enfoque a la mejora continua, por ello se presenta la siguiente propuesta, aprobada por la dirección del club:

Tabla 16. Política de calidad Club deportivo Pronat

POLITICA DE CALIDAD CLUB DEPORTIVO PRONAT
--

El club deportivo PRONAT bajo el precepto del espíritu deportivo enfocado en el alto rendimiento, busca fomentar y patrocinar la práctica de las actividades acuáticas a través de la formación y entrenamiento de deportistas en la modalidad de Natación con Aletas.

La ejecución de nuestra actividad se sustenta en principios de ética, integridad y calidad.

Con este fin ha establecido su sistema de gestión de calidad para lograr la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos basados en los siguientes lineamientos:

- ✓ Implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, articulando a todos los procesos y garantizado la eficiencia, eficacia y colaboración entre los mismos para así dar cumplimiento a los requisitos legales y normativos que le correspondan.
- ✓ Identificar los riesgos que resulten en ejercicio de su actividad, evaluarlos y generar los controles pertinentes para asegurar el cumplimiento a los objetivos del club.
- ✓ Diseñar las estrategias alineadas con la misión y la visión del club que satisfagan las necesidades de las partes interesadas
- ✓ Evaluar el desempeño de los procesos y servicios, para construir la base del mejoramiento continuo

Para el desarrollo de estos lineamientos, PRONAT ha asignado a un equipo responsable y competente que promueve una cultura de calidad dentro del club Deportivo.

3.1.2.3. Roles y responsabilidades

Para que una organización pueda cumplir con los objetivos que se plantea, debe tener claras cuáles son las actividades que debe realizar y los responsables de dichas actividades, por ello es preciso tener establecida una matriz en la cual se especifiquen las responsabilidades de cada una de las personas que tienen algún tipo de autoridad, entre ellos los que tienen cargos relacionados con la Figura 1. Organigrama y en la Tabla 1. Comités definidos por el club. Por ello se propone al club el formato del Anexo 6. Matriz de roles y responsabilidades, en el que se muestra como ejemplo, los roles y responsabilidad para los cargos de presidente y líder de calidad; los demás cargos deberán ser diligenciados por la empresa.

3.1.3. Numeral 6 – Planificación

Este numeral detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 6 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 17. Paso a paso y entregables - Numeral 6

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
Identificación de riesgos y oportunidades	Revisar las actividades que se desarrollan para prestar el servicio y de allí analizar posibles riesgos u oportunidades para controlarlas. En el sector deportivo, estos pueden incluir riesgos de lesiones, cambios en la normativa, fluctuaciones en la demanda y oportunidades para expandir el alcance del Club.
Priorización de riesgos y oportunidades	Una vez se tengan identificados los riesgos y oportunidades, se lleva a cabo su priorización, en función de su impacto y

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
	<p>probabilidad de ocurrencia, esto le permite a la organización centrarse en las áreas de mayor riesgo u oportunidad y asignar recursos de manera efectiva para abordarlos.</p>
<p>Planificación y toma de decisiones</p>	<p>La matriz permite planificar y tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los riesgos y oportunidades. Por ejemplo, si se identifica un alto riesgo de lesiones al interior de una instalación deportiva, el Club puede tomar medidas para mejorar la seguridad de esta con el fin de minimizar dicho riesgo.</p>
<p>Mejora de la gestión</p>	<p>Al identificar los riesgos y oportunidades anticipadamente, el Club puede planificar y prepararse mejor para afrontarlos, lo que puede ayudar a reducir los costos y el tiempo de ejecución.</p>
<p>Definición de los objetivos de calidad:</p>	<p>Una vez que se han identificado las necesidades y expectativas de las partes interesadas, requisitos legales y reglamentarios, se definen los objetivos de calidad que estén alineados con ellos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un plazo de tiempo determinado según la técnica de objetivos SMART. Un ejemplo para un objetivo de calidad en el sector deportivo podría ser: aumentar la satisfacción del cliente en un 10% en un plazo de 6 meses.</p>
<p>Definición de indicadores y metas:</p>	<p>Para medir el progreso hacia la consecución de los objetivos de calidad se definen indicadores y metas específicas. Los</p>

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
	<p>indicadores pueden incluir el porcentaje de clientes satisfechos, el número de lesiones deportivas reportadas, la tasa de retención de deportistas, entre otros. Las metas deben ser realistas y alcanzables, y estar en línea con los objetivos de calidad definidos anteriormente.</p>
Implementación y seguimiento:	<p>Se recomienda que el Club implemente y realice un seguimiento y revisión periódica para verificar su cumplimiento o ajustar, garantizando así que sigan siendo relevantes, alcanzables y que brinden información para toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.1. Matriz de riesgos y oportunidades

La implementación de la matriz de riesgos y oportunidades más allá de ser requisito de la norma ISO 9001:2015 en su numeral 6.1 Acciones para Abordar riesgos y oportunidades es una práctica común en muchas empresas para la gestión efectiva de los riesgos y oportunidades asociados a sus actividades. En el sector deportivo, donde la competencia y los cambios en la industria son constantes, es especialmente importante implementar esta herramienta para garantizar la sostenibilidad y el éxito del Club, por lo cual en Anexo 7. Matriz de riesgos y oportunidades se incluye la matriz para dar cumplimiento al numeral.

3.1.3.2. Objetivos de calidad

La definición de objetivos de calidad es esencial para definir el rumbo y buscar mejorar el desempeño y la satisfacción del cliente, por ello se identifican y se recomiendan cuatro objetivos de calidad para ser gestionados por el club, basados en la metodología descrita en la norma ISO 9001:2015 y detallando las actividades que se deben seguir para su definición:

Tabla 18. Política de calidad Club deportivo Pronat

OBJETIVOS DE CALIDAD CLUB DEPORTIVO PRONAT
1. Cumplir con los requisitos legales y regulatorios para la práctica deportiva acuática.
2. Desarrollar la competencia y el compromiso del personal.
3. Mantener el desempeño de los procesos y del SGC
4. Mejorar la satisfacción de las partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Numeral 7 – Apoyo

En el numeral Apoyo, se encuentran de forma detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 7 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 19. Paso a paso y entregables - Numeral 7

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
Definir los perfiles de los cargos de la organización	Se determinará cual debe ser la formación, experiencia y calificación de cada uno de los colaboradores en los rangos que desempeña. Esta actividad se debe hacer con el equipo de

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
	selección. Así mismo se deben establecer los planes para mantener la competencia actualizada de los colaboradores en los temas que ejecutan dentro del club.
Definir la matriz de comunicación	Se construirá con cada uno de los procesos, una matriz en donde se identifiquen los temas que son prioritarios mantener controlados y sobre los cuales se deben generar estrategias de comunicación específica, así como los medios y la periodicidad.
Definir la estructura de la información documentada	Estructurar en un procedimiento, las pautas de los documentos que se utilizarán dentro del sistema de gestión, con el fin de estandarizar, llevar un control sobre los cambios y disponer de un espacio organizado donde se pueda consultar la información.

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.1. Perfil de cargo

Para el debido cumplimiento de los requisitos dispuestos en la norma ISO 9001:2015 específicamente en los numerales 7.1.2 y 7.2 es importante que el club realice el levantamiento de la información a través del formato de referencia Anexo 8. Perfil de cargo para asistente administrativo, con el objetivo de establecer una ruta clave sobre las necesidades del personal que prestará los servicios internos o externos dentro del club, que derivará en contar con colaboradores con las competencias requeridas para desempeñar su rol.

3.1.4.2. Comunicación

Como el sistema de gestión de la calidad es el resultado de las interacciones entre los procesos a través de entradas y salidas propias de estos, es importante establecer el objetivo de la comunicación, la forma como se llevará a cabo la misma y la periodicidad, lo que les permitirá estar alienados e informados acerca de los cambios, necesidades y decisiones que puedan afectar la integridad del sistema de gestión de la calidad. Para tal fin se dispone del Anexo 9. Matriz de comunicaciones, en la cual se determinan todos los aspectos de comunicación para el proceso de calidad.

3.1.4.3. Información documentada

Se sugiere la implementación de un procedimiento con la información suministrada en este apartado para efectos de controlar los documentos. La estructura de un procedimiento está dada en el Anexo 10. Procedimiento de Planeación Estratégica, el cual puede ser utilizado como plantilla para replicar en otros documentos de este tipo, también deberá ser aplicado cuando se elabore o actualice cualquier documento perteneciente al Sistema de Gestión de Calidad de Pronat.

Codificación: En la casilla superior derecha de los documentos, se encuentra la codificación de este.

El código está compuesto por tres partes:

- ✓ La primera son los tipos de documentos que son:

Tabla 20. Tipo de codificación

TIPO DE DOCUMENTO	CODIGO
MANUAL	MN
MAPA DE PROCESOS	MP
ORGANIGRAMA	OR
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	CP
PROCEDIMIENTO	PR

INSTRUCTIVO	IT
PROGRAMA	PG
FORMATO	FT

Fuente: Elaboración propia

- ✓ La segunda parte del código corresponde a los procesos a los que pertenece el documento

Los procesos de la empresa son:

Tabla 21. Sigla de procesos

PROCESOS	CÓDIGO
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	PLE
COMERCIAL	CMR
ENTRENAMIENTO	ENT
FORMACIÓN	FOR
ADMINISTRATIVO	ADM
GESTIÓN DE CALIDAD	CAL
LOGÍSTICA	LOG

Fuente: Elaboración propia

- La tercera parte del código es el número consecutivo del tipo de documento, este se establece de acuerdo con el proceso al que pertenece:

Ejemplo: PR-CAL-001

PR = Corresponde al tipo de documento.

CAL= Proceso al que pertenece el documento.

001= Consecutivo que se lleva en el proceso

Procedimiento e instructivos: el diligenciamiento de los procedimientos y los instructivos se deben realizar como se menciona a continuación:

- **Tipo de letra y espaciado:** El documento se escribe justificado a interlineado sencillo y después de punto aparte a dos interlíneas sencillas con fuente Arial, tamaño 10. Excepto gráficos, diagramas de flujo y otros, que requieran adaptarse de acuerdo con la cantidad de información que contenga:

- **Márgenes**

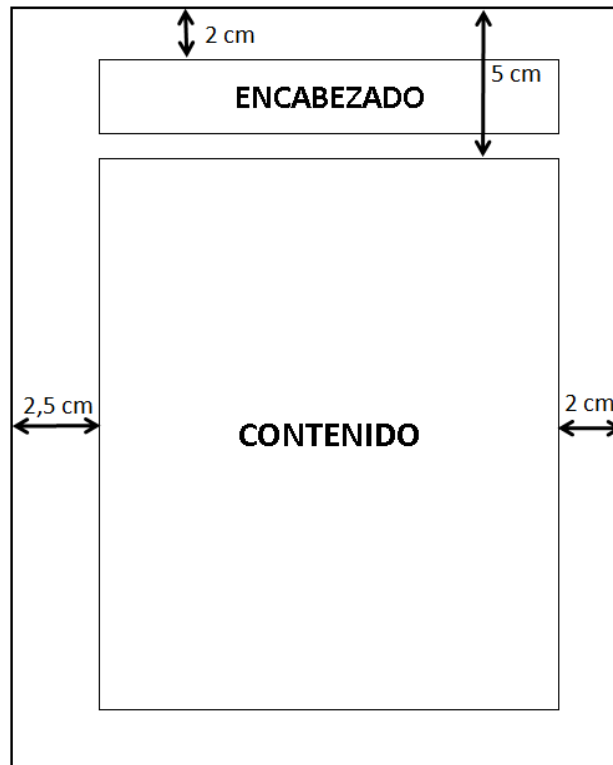


Figura 6. Márgenes para los documentos

Fuente: Elaboración propia

- **Encabezado** Para los documentos se utiliza el siguiente encabezado:


 Club Deportivo ProNat	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO DEL DOCUMENTO
		VERSIÓN
		Día-Mes-Año
		Página # de #

Figura 7. Encabezado para los documentos

Fuente: Elaboración propia

NOTA: El tamaño de la letra puede variar de acuerdo con la necesidad de los registros

- **Portada** En la portada se incluye al inicio el nombre de la Organización así:

CLUB DEPORTIVO PRONAT

- **Cuadro de revisión y aprobación:** aparece el nombre, cargo y firma de las personas involucradas en la revisión y aprobación del documento.

Tabla 22. Revisión y aprobación de documentos

	Nombre	Cargo	Firma
REVISÓ			
APROBÓ			

Fuente: Elaboración propia

- **Cuadro control de cambios:** en este se describen los cambios o actualizaciones según la versión del documento.

Tabla 23. Control de cambios de documentos

Versión N°	Fecha	Actualizaciones
0	DD-MM-AA 13-May-2023	Se debe hacer descripción de los cambios o modificaciones que se le efectuaron al documento

Fuente: Elaboración propia

Según la estructura organizacional del club, se propone el siguiente cuadro de revisión y aprobación de los documentos de SGC, indicando tipo de documento, responsable de elaboración, revisión, aprobación, versión y vigencia así:

Tabla 24. Responsables de elaboración, revisión y aprobación de documentos

DOCUMENTO	ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN	VERSIÓN	VIGENCIA
Manual de Calidad	Coordinador de Calidad	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Política y Objetivos	Coordinador de Calidad	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Organigrama	Líder Administrativo	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Mapa de Proceso	Coordinador de Calidad	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Caracterización del Proceso	Líder del Proceso	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Procedimiento	Coordinador de Calidad	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Instructivos	Líder del Proceso	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Formatos	Líder del Proceso	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023
Perfiles de Cargos	Líder del Proceso	Comité Ejecutivo	Órgano de Administración	0	2023

Fuente: Elaboración propia

- **Contenido:** Cuando se elaboren o emitan documentos de los sistemas de gestión del club, como procedimientos, manuales, instructivos, entre otros, se deben incluir los siguientes numerales, aunque sin limitarse a ellos:
 - a) **Objetivo:** Establecer criterios que definan el propósito general del documento.
 - b) **Alcance:** Identificar claramente las áreas y funciones a las cuales aplica el documento.
 - c) **Definiciones:** Corresponde claramente a las definiciones de los significados utilizados en cada uno de los documentos.
 - d) **Responsables:** Este ítem indica claramente quién o quiénes son los directamente involucrados en la responsabilidad del cumplimiento y aplicación del documento respectivo.

e) **Desarrollo:** Corresponde a la descripción lógica y ordenada del **cómo** se debe desarrollar una labor dentro del proceso correspondiente, **quienes** son los responsables directos de las actividades a realizar dentro de cada una de las etapas de este, **donde** deben realizarse y **que** registros.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se puede registrar las actividades:

Tabla 25. Ejemplo de registro de actividades

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Se debe hacer descripción de la actividad que se va a realizar.	Describir el nombre del cargo	Nombre del registro que aplica para realizar dicha actividad

Fuente: Elaboración propia

Nota: Para todos los documentos no es obligatorio utilizar el cuadro anterior, se puede indicar de otra forma siempre que se tenga en cuenta el numeral *e) desarrollo*.

f) **Anexos:** Formatos u otros documentos que se utilicen como apoyo o registro de los documentos.

g) **Documentos de referencia:** Procedimiento, Instructivos, documentos, diagramas, fotografías, esquemas y otros elementos que no se puedan incluir dentro del esquema del desarrollo del documento.

NOTA: Los planes de calidad de los proyectos poseen una estructura que se describe en el instructivo para elaboración de planes de calidad para los proyectos IT-CAL-002. La tabla de contenido es opcional para los documentos

3.1.5. Numeral 8 – Operación

En el siguiente numeral se encuentran de forma detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 8 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 26. Paso a paso y entregables - Numeral 8

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
Formato de selección, evaluación y seguimiento a proveedores	El club debe identificar cuáles son los recursos que utiliza que requieren de algún tipo de terceros, en este caso proveedores, teniendo en cuenta esto hacer un listado de todos los proveedores y documentarlos, con esto se debe definir una forma de seleccionar, evaluar y hacer seguimiento, todo esto con el fin de establecer, mantener y mejorar los parámetros de las personas u organizaciones ligadas al club.
Formato de evaluación de competencias a deportistas	Teniendo en cuenta los procesos misionales del club, entre los cuales se encuentran el entrenamiento y la formación, se debe establecer una manera de poder evaluar y cuantificar las habilidades adquiridas por los deportistas, esto se debe realizar por los entrenadores, quienes son los que cuentan con las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios.

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.1. Selección, evaluación y seguimiento a proveedores

La gestión de proveedores es un aspecto crítico en la implementación de un sistema de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2015. Las organizaciones deben establecer y mantener un proceso de evaluación y selección de proveedores, para garantizar que los productos y servicios que reciben cumplan con los requisitos especificados por lo cual se sugiere la implementación de los siguientes formatos: Anexo 11. Formato de Selección de Proveedores y Anexo 12. Formato de Evaluación y seguimiento de proveedores, lo que permitirá determinar los criterios de selección y evaluación tales como precio, tiempo de entrega, garantías, crédito, experiencia, entre otros, con el fin de llevar un control adecuado de proveedores garantizando el cumplimiento de requisitos, reducción de costos, mejorar la eficiencia y mejorar la calidad de los servicios de Formación y Entrenamiento que ofrece el Club Deportivo Pronat.

3.1.6. Numeral 9 - Evaluación del desempeño

En el siguiente numeral se encuentran de forma detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 9 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 27. Paso a paso y entregables - Numeral 9

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
Establecer un cuadro de mando integral o balance scorecard	Se debe recolectar información y resultados de los indicadores establecidos mediante una herramienta o matriz, esto permitirá tener una visión general de los resultados, para facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección, este cuadro de mando debe tener

	<p>en cuenta las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación o crecimiento.</p>
<p>Determinar una manera de identificar los indicadores</p>	<p>El club debe tener en cuenta que cada uno de los indicadores definidos tiene una información específica, esto se debe dejar documentado en un formato que considere aspectos como objetivo, índice o formula, frecuencia de medición, frecuencia de análisis, unidad de medida, registro de información, análisis, grafica de tendencia, entre otros. Esto con el fin de tener acceso y consulta de la información en caso de requerirlo.</p>
<p>Establecer un cronograma de auditorías</p>	<p>El club debe establecer mediante un formato, un cronograma anual en el cual se especifique las fechas en las que se van a llevar a cabo las auditorías internas, teniendo en cuenta que estas pueden ser de primera, segunda y tercera parte, aunque para el ejercicio de implementación se puede empezar por auditorías de primera parte, realizadas por la misma organización a todos o cada uno de los procesos definidos con anterioridad.</p>
<p>Definir la manera de llevar a cabo una auditoría</p>	<p>Con el fin de llevar una planificación y una organización adecuada del tiempo requerido para las auditorías, el club debe tener definido un formato de plan de auditoría, en el que se tenga en cuenta toda la información asociada al proceso, el auditor, el auditado, y el paso a paso a seguir durante la auditoría.</p>

<p>Realizar la revisión por la dirección</p>	<p>Para poder hacer seguimiento, y control al desempeño del sistema de gestión, es importante que el club de manera anual pueda llevar a cabo reuniones con los responsables de los procesos y de las áreas donde cada uno presenta los resultados de ejercicio que estén en línea y den respuesta a los lineamientos de la calidad y a la estratégica de la organización. El responsable de la logística de esta reunión es la persona de calidad que debe velar por que la información de todos los procesos este acorde con la estructura de levantamiento de la organización.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

3.1.6.1. Cuadro de mando integral o Balance Scorecard

El sistema de gestión de calidad debe ser evaluado, de esta manera se asegura que el desempeño y la eficacia este en constante mejora, para ello se utiliza el cuadro de mando integral o Balance Scorecard o Cuadro de mando integral, en el que se especifican cuáles son los indicadores requeridos por cada proceso en la organización, detallando cuál es su objetivo, índice o formula, fuente de información, frecuencia de medición y frecuencia de análisis, estos indicadores se muestran en el Anexo 14. Cuadro de mando integral o Balance Scorecard.

3.1.6.2. Ficha técnica del indicador

Con el fin de tener claridad acerca de la naturaleza de los indicadores, se propone el uso de un formato de ficha técnica o también llamado hoja de vida para cada indicador, en el cual se deja claro toda la información asociada, como área o proceso, responsable tanto del proceso como del indicador, nombre

del indicador, índice o fórmula, unidad de medida, objetivo, fuente de datos, frecuencia de medición y análisis, valores de cumplimiento mínimos y la meta a la cual se desea llegar. Además de tener un espacio en el que se pueden registrar los datos recopilados y analizar su tendencia y comportamiento mediante una gráfica y, por último, un espacio para generar un plan de acción, en el que se especifica si es una no conformidad, la causa raíz, y la acción a tomar, ya sea preventiva, correctiva o de mejora. Este formato se puede evidenciar en el Anexo 15. Ficha técnica del indicador

3.1.6.3. Auditoría interna

Las herramientas que ayudarán al club a enfocarse en los controles requeridos para identificar aspectos a mejorar son los utilizados en la auditoría interna, estos incluyen el programa y el plan de auditoría, los cuales se muestran a continuación:

3.1.6.3.1. Programa de auditoría

Con el fin de establecer un sistema eficaz de controles internos en el club, se propone un formato de programa de auditoría, el cual puede ser utilizado para tener un cronograma anual para desarrollar las auditorías internas, ya sea de toda la organización o de un proceso en específico, en este formato se tienen en cuenta aspectos como: objetivo de auditoría, responsable, alcance, riesgos, métodos y procedimientos, criterios, documentos asociados, y el cronograma con las fechas estipuladas y aprobadas por la dirección. Este formato se encuentra en el Anexo 16. Programa de auditoría.

3.1.6.3.2. Plan de auditoría

Las auditorías requieren de una preparación con antelación por parte del auditor y el auditado, por ello se recomienda establecer un plan de auditoría, el cual debe ser comunicado y aprobado antes de realizar la auditoría, esto permite tener claridad sobre los objetivos, el paso a paso, la forma de actuar,

la organización de tiempo y espacio, y los criterios a evaluar para aprovechar de la mejor manera el tiempo disponible. En este plan de auditoria se tienen en cuenta aspectos como: objetivo de auditoría, alcance, criterios, auditor líder y equipo auditor (en caso de ser necesario), Fecha y hora de reunión de apertura y reunión de cierre, y un cronograma detallado por hora, en el cual se especifique el proceso a evaluar, el auditado y el auditor. Además de ello, se deben considerar los tiempos necesarios para actividades de desplazamiento entre procesos o sedes, y alimentación. Este formato se puede evidenciar en el Anexo 17. Plan de auditoría.

3.1.6.4. Revisión por la dirección

Es fundamental que la organización pueda hacer seguimiento a todos los procesos y áreas del club con el objetivo de controlar y verificar que los indicadores planteados para la medición de la gestión y del desempeño se estén cumpliendo y sean pertinentes dentro de los objetivos determinados por el club, así mismo, identificar y tratar situaciones que puedan afectar el debido funcionamiento del sistema de Gestión de la calidad vía mejora continua. Para ello se comparte la matriz en el Anexo 18.

Revisión por la dirección

3.1.7. Numeral 10 - Mejora Continua

En el siguiente numeral se encuentran de forma detallada las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos dispuestos en el numeral 10 de la NTC ISO 9001:2015, así como la descripción de cada una de las herramientas que se anexarán al presente documento.

Tabla 28. Paso a paso y entregables - Numeral 10

QUÉ DEBE HACER	CÓMO LO DEBE HACER
-----------------------	---------------------------

Establecer no conformidades	Identificar cuáles son las acciones o actividades que están afectando de manera negativa la satisfacción de los clientes, estas se deben documentar para darle una acción correctiva.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

3.1.7.1. Formato No conformes

La implementación de una cultura de mejora continua en el club deportivo Pronat es fundamental para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y aumentar la satisfacción de los clientes, razón por la cual en este numeral se consolidan todas las no conformidades, las acciones correctivas y las acciones de mejora, de esta manera se propone aplicar el Anexo 19. Formato No conformes, con el fin de describir la falla, identificar sus causas y establecer acciones para eliminar su posterior ocurrencia y así mejorar el rendimiento.

Cabe resaltar que toda acción que se tome tanto correctiva como de mejora debe ser registrada y contemplada en la matriz de riesgos y oportunidades de tal manera que sea dinámico, trazable, de fácil control y seguimiento, asegurando la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad del Club Deportivo Pronat.

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DISEÑADO

En el capítulo IV se realizó la validación de los documentos entregados al club, que serán utilizados para una posterior implementación, para este fin se utilizó un cuestionario de validación en el que se evaluaron criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad de la propuesta realizada al club.

4.1. Validación de documentos y herramientas entregadas al club

Para la entrega de los documentos y herramientas diseñadas para el sistema de gestión de calidad del club se acordó entregar todo en una carpeta compartida al correo electrónico del club, en la cual se especifican los documentos trabajados por cada uno de los numerales de la norma NTC ISO 9001:2015, para dar constancia de esto se muestra el Anexo 20. Carta de finalización proyecto de grado.

4.2. Herramienta de validación de la propuesta

Con el fin de verificar con el club si la información entregada fue clara, entendible y útil para ellos, se definió realizar la aplicación del siguiente cuestionario, que consta de 12 preguntas y evalúa los criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad.

Debido a que por el momento no se ha definido un grupo de trabajo por parte del club en el que se establezcan roles y responsabilidades para la posterior implementación del sistema de gestión de

calidad, por el momento no se cuenta con el quorum requerido (mínimo 3 personas) para aplicar el cuestionario de validación de la propuesta a otras personas, de hacerlo arrojaría resultados sesgados, ya que no son personas que se encuentren calificadas para evaluar el desarrollo del proyecto. Por ello se tomó la decisión de aplicar el cuestionario a la presidenta del club, quien ha estado presente a lo largo del desarrollo de la estructuración del sistema de gestión de calidad y quien cuenta con algunos conocimientos del manejo de la NTC ISO 9001:2015.

A continuación, se encuentra la herramienta de validación utilizada:

Tabla 29. Cuestionario de validación de la propuesta al club

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN

El objetivo de este cuestionario es validar la propuesta "ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CLUB DEPORTIVO PRONAT"

De acuerdo a sus conocimientos y experticia en gestión integral, agradecemos su amable colaboración de responder las siguientes preguntas, marcando con el número (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Parcialmente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

Este instrumento es basado en Rodríguez-Rojas, Y. (2017)

Criterio	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES ESPECIFICAS
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ítems asociados a la CLARIDAD				4,5 = 90 %		
1	La estructura presentada muestra coherencia para su implementación.			4		
2	El desarrollo de la propuesta es entendible.				5	Esta desglosada por numerales

3	La denominación de los requisitos descritos es comprensible					5	
4	Los requisitos que deben ser cumplidos, son claros				4		Los requisitos se definen en el alcance
ítems asociados a la PERTINENCIA					4,5 = 90 %		
5	Es suficiente la profundidad de la información.				4		
6	Los numerales que componen la propuesta, dan cuenta de los requisitos del sistema de gestión que deben cumplirse en su empresa .					5	
7	La propuesta cuenta con el paso a paso claro para cumplir los requisitos del sistema de Gestión					5	
8	Las actividades propuestas son adecuadas para lograr el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión				4		Las actividades son adecuadas
ítems asociados a la APLICABILIDAD					4,75 = 95 %		
9	La propuesta es aplicable en su empresa					5	
10	La propuesta requiere aplicación por parte del personal competente.					5	

11	La metodología es de fácil aplicación por parte del personal de la organización				4		
12	El instrumento proporciona a la organización información confiable para la toma de decisiones orientadas a la mejora del sistema de gestión					5	

Observaciones generales		
El trabajo realizado por parte del grupo de trabajo de la Universidad Santo Tomas permitió generar información valiosa para el club, aportando sus conocimientos, las estudiantes desarrollaron diferentes herramientas que nos val a ayudar como club a mejorar día a día, con ayuda de estos documentos entregados esperamos iniciar pronto con la implementación del sistema de gestión de calidad, ya que así vamos a tener la oportunidad de mejorar continuamente para nuestros afiliados y colaboradores.		
Sugerencias		
Nombre del experto	Formación	
	Formación académica	Experiencia
Linda Hakek	Veterinaria, Administradora	Veterinaria Presidenta del club deportivo Pronat

Fecha de diligenciamiento:	2 / junio / 2023
-----------------------------------	------------------

Fuente: Basado en Rodríguez-Rojas, Y. (2017)

A continuación, los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario de validación:

Tabla 30. Resultados de la validación con la alta dirección del club

DIMENSION	RESULTADO	
CLARIDAD	4,5	90 %
PERTINENCIA	4,5	90 %

APLICABILIDAD	4,75	95 %
---------------	------	------

Fuente: Elaboración propia

La claridad de los documentos y herramientas presentadas obtuvo un resultado del 90 %, siendo este clave para la posterior implementación, ya que dichas herramientas fueron clasificadas y explicadas según cada uno de los numerales de la norma. En cuanto a la pertinencia de las herramientas también se obtuvo un 90 % del resultado, lo cual reconoce por parte del club la apropiación de conocimientos que posee el grupo de trabajo sobre la norma. Por último, la aplicabilidad tuvo un resultado del 95 %, lo cual indica que después de realizar el trabajo del diseño del sistema de gestión de calidad para el club, ellos logran entender y visualizar el beneficio potencial que puede tener la implementación del sistema de gestión de calidad en su organización, tanto para sus clientes internos y externos.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado al club mediante la aplicación del instrumento de evaluación de requisitos de la NTC ISO 9001: 2015, permitió identificar la situación actual del club frente a la norma, así como, un mayor entendimiento las necesidades y la dimensión de los retos a los que debe hacer frente el club para dar inicio a la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Se desarrolló un diseño de un sistema de gestión de calidad personalizado, adaptado a las necesidades y características específicas del Club, mediante este se logró identificar las amenazas y las oportunidades de mejora para una posterior implementación por parte del Club que permitirá establecer y mantener altos estándares de calidad en todos sus procesos.
- La validación de los documentos y herramientas entregadas al club permitió evidenciar la toma de conciencia frente a necesidad y disposición que tiene el club para iniciar el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, en definitiva, este trabajo aporta una base sólida de un sistema de gestión de calidad que promoverá la excelencia y la satisfacción de las partes interesadas del Club.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados que arrojó el trabajo realizado se identificaron algunas acciones que se recomiendan desarrollar al club para lograr implementar su sistema de gestión de calidad, a continuación, las recomendaciones:

- Conformar un equipo de trabajo que tendrá bajo su mando la implementación del sistema de gestión de calidad, sus actividades deberán incluir la planeación, responsables, entregables y tiempo de ejecución de cada una de las actividades asociadas, con el fin de tener un panorama más claro respecto a los recursos que se requieren. Así mismo, definir los periodos de revisión y de avance y auditorías internas, comunicar y hacer partícipes a los colaboradores.
- La implementación del sistema de gestión de calidad en el Club Deportivo Pronat puede ser clave para mejorar la eficiencia de sus procesos, la satisfacción de las partes interesadas y el rendimiento general del Club, es fundamental involucrar a todos los miembros del club en el proceso, para que tengan comprensión, disposición y entendimiento de su rol en el proceso de implementación, fomentando así su participación activa y recopilando su retroalimentación en busca de la mejora continua.
- Es importante recordar que siempre se puede mejorar y que en un futuro se puede pensar en buscar certificaciones reconocidas que respalden la calidad del Club y demuestren su compromiso con la excelencia y la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- ANIF. (2021). *Retos y oportunidades de las Pymes*. Centro de estudios económicos. Obtenido de [https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\)](https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB))
- Banco de la República de Colombia. (Abril de 2023). *Banco de la republica* . Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20monetaria%20en%20Colombia,del%20producto%20y%20del%20empleo>.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 2, 21.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Confecámaras. (13 de Enero de 2022). Informe de dinámica de creación de empresas. *Pubimetro*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020>
- DANE. (marzo de 2023). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA.
- El tiempo. (19 de Noviembre de 2021). Presupuesto histórico para el deporte colombiano en 2022. *El tiempo*.

Eslava, M., Haltiwanger, J., & Pinzón, A. (2019). Job creation in Colombia vs the U.S.: “up or out dynamics” meets “the life cycle of lants”. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w25550>

FEDECAS. (2012). *Federación Colombiana de Actividades Subacuáticas*. Obtenido de Natación con Aletas: <https://www.fedecas.org/natacion-con-aletas>

Fernández, E. (2001). *Mejoramiento Continuo de la calidad*. Facultad Ingeniería Industrial.

Hayek, L. (27 de Octubre de 2022). Categorías definidas para deportistas según edad. (P. Ospina, L. Torres, & M. Vargas, Entrevistadores)

Hayek, L. (27 de Octubre de 2022). Cómites establecidos por el club. (P. Ospina, L. Torres, & M. Vargas, Entrevistadores)

Hayek, L., & Gamboa, C. (27 de Octubre de 2022). Distribución de costos en el club. (P. Ospina, L. Torres, & M. Vargas, Entrevistadores)

Hayek, L., & Gamboa, C. (27 de Octubre de 2022). Intereses del club. (P. Ospina, L. Torres, & M. Vargas, Entrevistadores)

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*.

ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad (ISO 9000:2015)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISO Tools. (30 de Enero de 2016). *ISO Tools Excellence* . Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>

Ministerio del Deporte . (30 de 12 de 2022). *GOV.CO*. Obtenido de Ministerio del deporte : <https://www.mindeporte.gov.co/normatividad/agenda-regulatoria>

Perera, R. (2017). *THE PESTLE ANALYSIS*. Nerdynaut.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*.

Pronat. (11 de Enero de 2014). Estatutos Club Deportivo Pronat. Bogotá.

Rivas Tello, A. C., & Ángel Poma, M. C. (2019). Los principios de calidad de Deming en las áreas protegidas del Ecuador. *Gran Tour: Revista de investigaciones turísticas*, 20, 91-108.

Obtenido

de

<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/86609/1/document%20%288%29.pdf>

Rodríguez, Y., Rodríguez, L., & Peña, G. (2020). Avances y Retos de la Gestión Integral. *Investigación en Sistemas de Gestión*.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL CLUB

Tabla 31. Anexo Diagnóstico inicial

DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN NTC ISO 9001:2015						
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO						
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			3		Realizar análisis con herramientas DOFA y PESTEL, definir estrategias y responsables
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			3		Definir un tiempo determinado para hacer revisiones al contexto interno y externo
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS						
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.			3		Realizar matriz de partes interesadas, teniendo en cuenta las necesidades de estas
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.				0	Análisis de materialidad de partes interesadas, Definir un tiempo determinado para hacer revisiones a las partes interesadas
4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica				0	Determinar y documentar (Según requisito 7.5) el alcance del SGC, y los requisitos de la norma aplicables o excluibles
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?				0	
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.				0	
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión?				0	
4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS						

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización				0	Identificar procesos e interacciones en un Mapa de procesos
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.				0	Realizar la caracterización de todos los procesos identificados
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.				0	Documentar (Según requisito 7.5) y divulgar
SUBTOTAL		0	0	9	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		8%				
5. LIDERAZGO						
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL						
5.1.1 GENERALIDADES						
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.				0	Revisión del SGC, reuniones periódicas para evaluar resultados y toma de decisiones, compromiso
5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE						
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes, legales y reglamentarios se determinan y se cumplen.			3		Definir requisitos en la matriz CLIO, incluyendo posibles riesgos y oportunidades
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.			3		
4	Se mantiene el enfoque del aumento de la satisfacción del cliente			3		
5.2 POLITICA						
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA						
5	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.				0	Definir políticas
5.2.2 COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD						
6	La política de calidad está disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización y está documentada				0	Socialización de la política a las partes interesadas (Ej.: Comunicado, correo)
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN						
7	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.	10				Organigrama y responsabilidades
SUBTOTAL		10	0	9	0	

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		27%				
6. PLANIFICACION						
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES						
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.				0	Definir una matriz de riesgos y oportunidades
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.				0	
3	La organización planifica la manera de evaluar la eficacia de las acciones tomadas para riesgos y oportunidades				0	
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS						
4	Se establecen los objetivos de calidad necesarios para cumplir con el sistema				0	Definir, documentar (Según requisito 7.5) y comunicar objetivos de calidad
5	Los objetivos con coherentes, medibles, pertinentes, se comunican y se actualizan				0	
6	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos				0	
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS						
7	Existe un procedimiento definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación				0	Establecer un documento de planificación de cambios
SUBTOTAL		0	0	0	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		0%				
7. APOYO						
7.1 RECURSOS						
7.1.1 GENERALIDADES						
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC, considerando capacidad, limitaciones de recursos existentes y proveedores externos	10				Definir presupuesto
7.1.2 PERSONAS						
2	Se determinan y proporcionan las personas necesarias para la implementación del SGC, la operación y el control de procesos			3		Definir responsabilidades sobre el SGC
7.1.3 INFRAESTRUCTURA						
3	Se determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos		5			Definir y especificar en la caracterización del proceso que aplique

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
7.1.4. AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS						
4	Se determina, proporciona y mantiene el ambiente (social, psicológico y físico) necesario para la operación de sus procesos				0	Determinar y aplicar encuesta de clima laboral
7.1.5 RECURSOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN						
7.1.5.1 GENERALIDADES						
5	Se determinan y proporcionan recursos apropiados para asegurar validez y fiabilidad de resultados en el seguimiento y medición de conformidad de productos y servicios				0	Puede ser excluyente (No se tienen equipos o maquinaria)
7.1.5.2 TRAZABILIDAD DE LAS MEDICIONES						
6	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.				0	
7.1.6 CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN						
7	Se determinan los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios, teniendo en cuenta necesidades y tendencias cambiantes			3		Identificar y los conocimientos clave para la operación y documentar (Según requisito 7.5)
7.2 COMPETENCIA						
8	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, y adopta las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria		5			Comparar matriz o perfil de cargos con hoja de vida de los trabajadores
7.3 TOMA DE CONCIENCIA						
9	Existe una metodología o estrategia definida para que las personas en la organización sean conscientes de política, objetivos, implicaciones de incumplimiento en requisitos y su contribución a la eficacia del SGC				0	Definir estrategias para medir el sentido de pertenencia de las personas hacia el SGC (Ej.: inducciones, charlas, encuestas, preguntas, actividades)
7.4 COMUNICACIÓN						
10	Se tiene definida la metodología para las comunicaciones internas y externas del SGC dentro de la organización. (qué, cómo, cuándo, a quién, y quién comunica)				0	Establecer una metodología (Ej.: documento, matriz, formato) para las comunicaciones necesarias
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA						
7.5.1 GENERALIDADES						

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
11	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaz del SGC.				0	Definir un documento en el que se especifique qué tipo de información documentar, y el cómo, incluyendo trazabilidad y control de cambios.
7.5.2 CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN						
12	Existe una metodología documentada adecuada para la creación y actualización de documentos				0	Posible codificación para facilitar identificación de documentos, acceso, disposición, almacenamiento y preservación del documento
7.5.3 CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA						
13	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC, asegurando su disponibilidad, protección, distribución, almacenamiento, control de cambios y conservación				0	
SUBTOTAL		10	10	6	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)						20%
8. OPERACIÓN						
8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL						
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios.			3		Planificar y documentar (Según requisito 7.5) las acciones necesarias para el cumplimiento de requisitos operativos (procesos misionales)
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.				0	
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.				0	Evaluar el desempeño de la planificación dentro del cumplimiento operacional teniendo en cuenta las acciones de mejora
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.				0	
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
8.2.1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE						
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios, consultas, contratos, pedidos y control de propiedad del cliente		5			Documentar acuerdos de servicio entre las partes (Según requisito 7.5) y divulgar
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		5			Aplicar la metodología (según 9.1.2)

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA	
		A-V	H	P	N		
		A 10	B 5	C 3	D 0		
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.				0	Considerar riesgos identificados (según requisito 6.1)	
8.2.2 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.		5			Considerar los requisitos legales incluidos en la matriz CLIO (según 5.1.2)	
8.2.3 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.		5			Evaluar los requisitos definidos en la CLIO (según requisito 5.1.2)	
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.		5				
11	Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.				0		
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.				0		
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios y los resultados de la revisión			3			
8.2.4 CAMBIOS EN LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
14	Se aseguran de que cuando hay un cambio en los requisitos de productos o servicios, la información pertinente sea modificada y comunicada a las personas pertinentes				0	Comunicar de manera pertinente y oportuna los cambios derivados de la operación de la operación (cambios de horario, por correo, por WhatsApp)	
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
8.3.1 GENERALIDADES							
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.				0	Puede ser excluíble	
8.3.2 PLANIFICACIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO							
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.				0		
8.3.3 ENTRADAS PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO							
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.				0		

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.				0	
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.				0	
8.3.4 CONTROLES DEL DISEÑO Y DESARROLLO						
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.				0	
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.				0	
22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.				0	
23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación				0	
24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.				0	
8.3.5 SALIDAS DEL DISEÑO Y DESARROLLO						
25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas				0	
26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios				0	
27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación				0	
28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.				0	
29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.				0	
8.3.6 CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO						
30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios				0	
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				0	
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE						
8.4.1 GENERALIDADES						

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.		5			Análisis de factibilidad (ej. Selección de piscinas, ubicación, aliados y proveedores)
33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		5		0	Definir requisitos y controles exigibles a proveedores (ej. Matriz de proveedores)
34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.		5		0	Definir criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos (Formato, instructivo, procedimiento)
35	Se conserva información documentada de estas actividades	10				Documentar (según requisito 7.5)
8.4.2 TIPO Y ALCANCE DEL CONTROL						
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.		5			Definir estándares para los proveedores con las especificaciones requeridas para los servicios. (ej. Matriz , formato, procedimiento)
37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.				0	
38	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.		5			
39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.				0	
40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.		5			
8.4.3 INFORMACIÓN PARA LOS PROVEEDORES EXTERNOS						
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.		5			Documentar (según requisito 7.5) considerando los
42	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.				0	

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		5			controles definidos para los proveedores
44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.	10				
45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.		5			
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO						
8.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PROVISIÓN DEL SERVICIO						
46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	10				Definir y elaboración la documentación pertinente en la que se refleje el cumplimiento de los requisitos para la presentación del servicio y controles (ej. Procedimiento, lista de verificación, instructivo, formatos)
47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	10				
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	10				
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados		5			
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			3		
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.		5			
52	Se controla la designación de personas competentes.	10				
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.				0	
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			3		
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				0	
8.5.2 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD						
56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.				0	Entrega de certificados a deportistas
57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.				0	
58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.				0	
8.5.3 PROPIEDAD PERTENECIENTE A LOS CLIENTES O PROVEEDORES EXTERNOS						
59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.	10				Acuerdo o alianza con el proveedor externo (piscina)

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
60	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.	10				
61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.		5			
8.5.4 PRESERVACIÓN						
62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.			3		Establecer el plan inspección (de la piscina) y (según requisito 8.5.3)
8.5.5 ACTIVIDADES POSTERIORES A LA ENTREGA						
63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.				0	Definir promesa de servicio y evaluar los resultados
64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.				0	
65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.		5			
66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.			3		
67	Considera los requisitos del cliente.		5			
68	Considera la retroalimentación del cliente.		5			
8.5.6 CONTROL DE CAMBIOS						
69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.		5			Considerar (según requisito 7.5)
70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.			3		
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			3		asegurar que a través de las actividades planificadas se ejecuten las mínimas requeridas para prestación de los servicios (ej. Instructivo, formato, correos, matriz)
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			3		
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			3		
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.			3		
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES						

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.				0	Definir los niveles de formación y evaluación tomando acciones en caso de que no haya cumplimiento sobre los requisitos establecido por cada nivel. Documentar (según requisito 7.5) (ej., procedimiento, formatos, instructivos, guías, matrices, e cuentas, tablas)
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.				0	
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.				0	
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras				0	
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.				0	
SUBTOTAL		80	105	33	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		28%				
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION						
9.1.1 GENERALIDADES						
1	La organización determina qué necesita seguimiento y medición.			3		Definir los criterios de control, para cumplimiento de objetivos, frecuencia de medición y análisis (ej. Balancescorecard (hojas de vida de indicadores)- evaluaciones de desempeño) y documentar (según requisito 7.5)
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			3		
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			3		
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.			3		
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.				0	
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			3		
9.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.		5			Establecer y aplicar encuestas de satisfacción a las partes interesadas, documentar, analizar y tomar acciones (ej.focus, asambleas,
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.			3		

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA	
		A-V	H	P	N		
		A 10	B 5	C 3	D 0		
						PQRS, Buzón, encuestas)	
9.1.3 ANALISIS Y EVALUACIÓN							
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.			3		analizar resultados de las mediciones a través del balance score cardo (ej. Gráficas de tendencia, histogramas, Pareto)	
9.2 AUDITORIA INTERNA							
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.				0	Crear y definir el programa y plan de auditoría, incluyendo recursos, periodicidad , responsables, hallazgos, acciones de mejora y documentar (según requisito 7.5) y comunicar (según requisito7.4)	
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.				0		
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0		
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0		
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0		
15	Asegura que los resultados de las auditorias se informan a la dirección.				0		
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.				0		
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.				0		
9.3 REVISION POR LA DIRECCION							
9.3.1 GENERALIDADES							
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.				0	Definir equipo y metodología para la revisión por la dirección, así como el frecuencia y asegurar la consolidación, análisis y documentar (según requisito 7.5)	
9.3.2 ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN							
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.				0		
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.				0		
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.				0		
22	Considera los resultados de las auditorías.				0		
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.		5				

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A 10	B 5	C 3	D 0	
24	Considera la adecuación de los recursos.			3		
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.				0	
26	Se considera las oportunidades de mejora.		5			
9.3.3 SALIDAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN						
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.			3		Definir planes de acción teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión por la dirección
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.				0	
29	Incluye las necesidades de recursos.			3		
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.				0	
SUBTOTAL		0	15	30	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		15%				
10. MEJORA						
10.1 GENERALIDADES						
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.			3		Definir y documentar (Según requisito 7.5) las oportunidades de mejora
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA						
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.			3		Establecer y documentar (Según requisito 7.5) un procedimiento para documentar No conformidades y acciones correctivas, para tener trazabilidad (Ej.: Incluir formato)
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			3		
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.			3		
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.				0	
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.				0	
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.				0	
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.				0	
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				0	
10.3 MEJORA CONTINUA						
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.				0	Definir un procedimiento para la mejora continua, especificando periodicidad de mediciones, eficacia en las acciones tomadas
11	Considera los resultados de análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.				0	

**DIAGNÓSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN
NTC ISO 9001:2015**

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES Y EVIDENCIA SUGERIDA
		A-V	H	P	N	
		A	B	C	D	
		10	5	3	0	
SUBTOTAL		0	0	12	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		11%				

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	8%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	27%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACIÓN	0%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	20%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	28%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	11%	IMPLEMENTAR
% IMPLEMENTACIÓN GLOBAL	16%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2 MATRIZ DOFA

Tabla 32. Anexo Matriz Dofa

DOFA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Incremento de cultura deportiva en la sociedad	A1	Fuga de talento deportivo
		O2	Competencias a nivel deportivo nacional	A2	Competencia en el sector deportivo por parte de las cajas de compensación y sector privado
		O3	Participación eventos deportivos internacionales	A3	Demandas por riesgos asociados a la práctica deportiva (accidentalidad)
		O4	Compromiso y liderazgo de la dirección con la proyección del club	A4	Deserción deportiva
		O5	Presencia en redes sociales para promocionar el club deportivo.		
DEBILIDADES			ESTRATEGIAS REFUERZO		ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
D1	Falta de estructuración de la documentación.	O4;D1	Revisar herramientas administrativas con el control de la documentación que requiere la operación del club SGD	A2;D2	Gestionar convenios con empresas privadas para garantizar los recursos de operación del club.
D2	Presupuesto básico para cubrir gastos	O1;D2	Mediante el incremento de afiliados ajustar presupuesto para garantizar la prestación del servicio y cobertura en gastos administrativos	A1;D3	Consolidar convenios con Complejo Acuático con el fin de garantizar la disponibilidad de escenarios de manera permanente para formación.
D3	Dependencia de instalaciones de terceros (escenario deportivo)	O5;D4	Crear campaña publicitaria mediante redes sociales para incrementar las afiliaciones al club	A4;D4	Campañas de bienestar como Nutrición, Psicología, Recreación como complemento a la formación integral del deportista

D4	Falta de trazabilidad de actividades administrativas.				
FORTALEZAS			ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
F1	Reconocimiento en el sector	O1;F1	Mediante el reconocimiento del club crear campaña de voz a voz para atraer más deportistas al club	A4;F1	Mantener seguimiento al desempeño de los deportistas con el fin de promover de nivel o reforzar habilidades técnicas
F2	Competencia de instructores para el aprendizaje de los deportistas	O3;F2	Garantizar la participación del club en competencias nacionales e internacionales de manera permanente con el fin de fortalecer el reconocimiento del club	A2;F2	Asegurar la visibilidad de los deportistas para continuar con el proceso ya con liga deportiva
F3	Trabajo colaborativo probono de los padres de los afiliados	O4;F3	Mediante el liderazgo identificar capacidades en los padres de los afiliados con el fin de cumplir actividades administrativas	A1;F2	Fidelización de los colaboradores como equipo de trabajo de formación en búsqueda de competitividad
F4	Implementación de tecnología Sport member para consolidar información y medio de comunicación				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3 MATRIZ PESTEL

Tabla 33. Anexo Matriz Pestel

DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La Guerra contra el Cambio Climático: Regulación obligatoria para combatir el Cambio Climático adherida a estándares (Building Efficiency) (2030 + 1.5 Grados) • Proteccionismo y Nacionalismo: Debido a la falta de consenso y transparencia • Cooperación Multilateral: Incertidumbre en la efectividad del desarrollo de políticas de cooperación (Paris Agreeem, UN) • Datocracia: Decisiones basada en datos: Fomento de toma de decisiones políticas automatizadas basadas en algoritmos. • Conectividad digital sinónimo de Poder: expresión de mayor poder político (Battlegrund), una de las causas es la 5G. • Conocimiento y Populismo: Mayor número de dirigentes con alto grado de educación y por ende credibilidad. • Empoderamiento de Gobiernos Locales: El aumento de ciudades pequeñas y medidas trae retos de gobernabilidad. Descentralización del poder, mejor manejo de conflictos. • Nuevas Instituciones para nuevas realidades: Promovida por China para agilizar crecimiento económico BAI (Banco Asiático de Inversión e Infraestructura) y NBD (Nuevo Banco de Desarrollo) • Aumento de las Tensiones entre EEUU y China: Conspiración y lucha por el poder tecnológico. Sociedad empoderada que mediante redes y movilizaciones exige cambios en políticas sociales y económicas • Pérdida de gobernabilidad a nivel Global 	<ul style="list-style-type: none"> • Un Mundo ilícito a flote: Persistencia de la corrupción, carteles influyendo en las decisiones. • Prevalencia a la fragmentación: Polarización. • Aumento de participación electorales: Mejoramiento de los mecanismos de participación social y electoral. • Control a los dirigentes: La Hiperconectividad fomentará mayor transparencia por parte del ciudadano. • Políticas de Sostenibilidad: Eje central de la gestión de los gobiernos • Liderazgo de Partidos Políticos Independientes: Caída de viejos actores dominantes. • Potencial a apertura a nuevos socios asiáticos en el marco de la alianza del Pacifico 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra la pobreza (ODM)* • Aumento de control presupuestal: Vigilancia y sanciones en distribución de regalías. • Desaceleración económica, aumento del IPC y de desempleo Avance en la reforma agraria y dialogos de paz • Polarización a raíz de las elecciones regionales • Firma de acuerdos ambientales en la región • Plan de Inversiones Públicas a 2025: \$1.096 billones de pesos. • TLC con Reino Unido: En compañía de Ecuador y Perú, buscaría ayudar en la posible salida de UK de la UE. (Banano, Café, Flores, Aguacates y Azúcar) • Políticas que incentivan la creación y operación de laboratorios en Colombia • Reorganización de Ley de Regalías en Colombia

DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad soportada por TI: Aumento de la productividad y mejor uso del tiempo, por uso de TI. • Cambio climático y recesión: Posibilidad de ralentizar o parar actividades económicas • Reglas del juego en manos de China: Disminución de potencias económicas a nivel mundial, a 2030 China será el líder mundial. Nueva ruta de la Seda • Gestión del Riesgo: Aumento de acciones públicas y privadas para mitigar efectos adversos. • Fuerte inversión en TI (5G): Rubros importantes de presupuesto público y privado seguirá creciendo en TI para ser mas competitivos. • Crecimiento poblacional moderado: Estancamiento en Europa, EU, Oceanía. (Expectativa de vida mundial 2030 = mayor a 64) • Crecimiento económico es directamente proporcional a innovación y educación. • Crecimiento controlado de precios del petróleo, gas y carbón: Llegando a niveles similares a los de 2010, seguirán siendo los más usados, tecnologías renovables no son fáciles de escalar • Economías colaborativas: en función de más sectores (agroalimentaria , salud) • Negocio entre pares: Al no generarse reformas en la WTO, se espera un aumento de negocio entre economías emergentes. Consumo interno: Países desarrollados buscarán proteger sus trabajadores y su producción de la globalización. • Transacciones no bancarizadas: Aparición y comportamiento de mas monedas digitales: Bitcoin, ETHERUEM, Ripple, Tether, Litecoin, EOS. • Continuo crecimiento de la clase media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional a ritmo lento: Al igual que África y Asia tendrán mayor población joven. • Estrategias de comercio poco alineadas: Entre países de la región. • Mayor Inversión privada: Será necesaria mas apoyo del sector privado a la economía. • Redefinición de la estructura organizacional: Paso de jerarquías a redes internas e industriales, equipos autónomos • Consumidor y seguridad de su información. • Innovación industria alimentaria: Carnes vegetales, sustitutos de la leche, más sabor más experiencia. Alta informalidad laboral. • Disminución de gasto público en educación: Al disminuir el número de nacimientos • Bajo crecimiento. Derivado de incertidumbres políticas Dependencia de industria de materias primas: Seguirá siendo una constante la producción agrícola. Eco-turismo bien de lujo: Proyección de crecimiento en la región, pero con exclusividad debido a las afectaciones ambientales. • Versatilidad en cadenas de suministro: Cada vez será menos un problema la capacidad o inventario en exceso. • Mercados Superfluidos: Nuevas Bolsas de Valores para productos diferentes a commodities. • Datos personales como nuevo activo económico. • Eliminación de Intermediarios en transacciones: Por el uso de las nuevas tecnologías. 	<p>Reformas tributarias: puesta en ejecución Flexibilización del mercado laboral: Medida para reducir desempleo Reformas pensionales: Como medida al incremento de la población adulta. Inversión en redes 5G. Evolución FINTECH. Agro motor de la economía: Inversión en asistencia técnica y tecnología. Reestructuración del Modelo de Administración de Salud. Estándares Sanitarios Barrera para Exportaciones: Las exportaciones no mejoraran por falta de cumplimiento de estándares sanitarios. Exportaciones sin valor agregado: No se prevén grandes cambios en los sectores tradicionales. Devaluación del peso contra el dólar: Esto derivado de la falta de acuerdo entre países productores. Mayor consumo de producto Nacional: Dificultades en la negociación con otros países y altos precios de importación incentivan el mercado interno. Auge de la industria de videojuegos: (Antioquia, Bucaramanga, Bogota, posibilidades de exportación a LATAM y España Proyectos de transporte masivo que genera alto impacto en la economía en Colombia (metro, vías, insumos, proveedores, etc Alza en las tasas de interés de préstamos bancarios Cambio con el relacionamiento que se tiene con Venezuela Auge de Neobancos y Criptomonedas en Colombia Expansión de marcas internacionales en colombia</p>

DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
		<ul style="list-style-type: none">• Nuevos modelos de empresa y empleabilidad: Empresas sin personal permanente y modalidades de teletrabajo (Freelance)	

DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosistemas de Innovación y Cooperación: Aumento de los Campus de investigación y Colaboración. • Tiempo trabajo – familia Aumento de la consciencia de encontrar balance. • Generación autosuficiente: Fomento del autoaprendizaje y autoactualización como parte del UX. • Autocuidado y Seguridad Creciente tendencia del autocuidado y sensación buscar estabilidad e interacción segura • Expansión y Longevidad El tamaño de las ciudades está creciendo y la población está envejeciendo. • Continua Inmigración Joven: Motivada por las medidas para aumentar la población joven • Sociedades hiperconectadas: Benefician el acceso a la información, pero generan problemas de salud. • Interacciones sin contacto físico: Nuevos estilos de vida y trabajos generarán distanciamiento social. • Trabajo para el adulto mayor: Necesidad de generar ambientes para emplear la mayor parte de la población. • Ciudades Emergentes (pequeñas y medianas): Urbanización y expansión demográfica acelerado. (2 veces mas que las megaciudades) Sociedades o Ciudades Virtuales: Sin fronteras • Cambios generacionales (millennials - Centennials) que implica satisfacer nuevas necesidades laborales y de consumo • Aparición o resurgimiento de enfermedades que puedan convertirse en pandemia (Coronavirus y otras infecciones come dengue) • Productos cada vez más a la medida • Disminución de la percepción de las organizaciones sobre el valor agregado por la certificación de sistemas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanización cambio demográfico acelerado. • Crecimiento poblacional constante: No ha ritmos de la década pasada, pero crece • Fuerza Laboral Femenina: En los próximos años aumentará de 33% a 42%. • Reducción brecha Salarial: Entre hombres y mujeres. • Ciudades Emergentes: En 10 años el 80% de la población vivirá en ciudades. • Sociedades Incluyentes: Mayor esfuerzo de los países Retos de acción colectiva: En función de diversos temas. • Cultura de la inmediatez. • Espacios de interacción y lúdica: Sitios como parques y centros comerciales no son solo para el ocio. • Hiperpersonalización: Comida, Educación, servicios. • Replanteamiento de roles familiares: Rol del hombre y las mujeres y su aporte a la familia. Nuevas identidades: religiosas, de género y preferencias personas. • Multiculturalidad: Deseo y necesidad de aprender más idiomas que el Inglés • Habilidades Blandas: Promoviendo el autoconocimiento y el conocimiento del otro (inclusión, diversidad) • Migración masiva de Venezolanos: impacto sobre la economía, empleabilidad y la disponibilidad de los servicios públicos incluyendo los servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Creativo: Desarrollo de habilidades blandas complementarias a las técnicas. • Transición hacia movilidad sostenible. • Alto índice población ciudades en proceso de conversión a metrópolis (2025): Se proyecta que será el tercer país de la región con mayor población • Redefinición del rol de la mujer en la sociedad: Rol fundamental en el POST-CONFLICTO, enfoque hacia mejora de la natalidad. • Aprendizaje a Distancia. • Entretenimiento Online: Museos, lugares ancestrales, tours virtuales • Violencia: Reaparición o fortalecimiento de grupos armados al margen de la ley y crecimiento de la delincuencia en ciertas partes de Colombia • Aumento de la inversión en el deporte

DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
TECNOLOGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de estilo de vida y trabajo por la IA. • Inmediatez y calidad: Servicios en tiempo real y de alta calidad. Aumento uso TIC en compra, renta, venta , administración de propiedad horizontal y residencia (Proptech). • Lugares Inteligentes: Aumento de Smart places (home – offices) Aceleración del uso de DATA ANALYTICS. • Transparencia soportada con datos: Uso de TI para mejorar la trazabilidad y Rendición de Cuentas. • Soluciones virtuales efectivas con valor: Aumento de la asistencia virtual para mejora servicio al cliente. • Conectividad sinónimo de seguridad: Automatización y Autonomía. Presencia e identificación digital. • Reclutamiento inteligente: Filtro automatizado de candidatos. • Computación Ubicua: El hombre no se debe adaptar a la máquina, sino la máquina al hombre • Nanotecnología y robótica. Un mercado de US 352 millones en 2025. • Disponibilidad de tecnologías a bajo costo o de uso libre • Necesidad creciente de asegurar seguridad de tecnologías emergentes, y minimizar riesgos en salud y alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiperconectividad: Banda ancha móvil será universal 5G • Lugares Inteligentes: Aumento de Smart places (home –offices) • Conectividad sinónimo de seguridad: Revolucionará el manejo de problemas de seguridad, movilidad, espacios, salud, educación. • Desarrollo de Software: Buenos aires, Montevideo, san José, ciudad de México, Guadalajara, Bogotá campinas, sao paulo , polos de desarrollo. • Aumento de industria BPO (Business Process Outsourcing). Desarrollo en Biotecnología e Investigación Genética: Caso Soja (Brasil Argentina) • Certificar y monitorear por medio de algoritmos: No licencias de conducción, Certificar Transparencia. • Impresión 3D en Salud: Bioimpresión, órganos, huesos, dientes, instrumentos quirúrgicos. • Mayor demanda de tecnología wearable (vestible): Tipos smartwarch, gafas. • Comida a la medida: Uso de tecnología para identificar alimentos y dietas más eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información abierta y accesible: En educación los estudiantes crearan sus propias herramientas de aprendizaje. • Teletrabajo y Desksharing. • Interoperabilidad de Entidades Públicas: Optimizar manejo de datos en la nube. • Desarrollos en Telemedicina. • Industria e Infraestructura Inteligente, Drones, Fábricas Inteligentes, Impresión 3D, IoT., Carreteras Inteligentes. • Simulación de Productos y Servicios. Búsqueda de reducción de costos (Digital Twins) Colombia Hub de Investigación en Salud. • Cadena de Suministro 4.0


DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción autosuficiente: No solo es incorporar materiales sostenibles sino tecnologías o mecanismos de autoabastecimiento. Indicador Motivador de Negocios: Relevancia de indicadores ambientales en los negocios. (Investor-Buyers) • Resiliencia Climática Rural y Urbana: Capacidad de enfrentar presiona e impactos causados por el cambio del clima. • Hiperconectividad y nuevas formas de energía: Mayor demanda de recurso de energía (Crecimiento 1.7% por año) y mejores maneras de almacenarse (storage) • Educación para la sostenibilidad: Incorporación de la investigación hacia la sostenibilidad en los programas de formación Jovenes sin futuro: Presión de los más jóvenes frente a modelos económicos actuales para frenar temas de cambio climático y degradación ambiental • Interés creciente por temas de desarrollo sostenible, buen Gobierno y ética empresarial • Conciencia sobre el alto impacto ambiental de la explotación minera. Economía circular 	<ul style="list-style-type: none"> • Resiliencia Climática Rural y Urbana: Capacidad de enfrentar presiona e impactos causados por el cambio del clima. • Uso Gas Natural: Aumento de generación Energía Eléctrica a base de gas anual • Priorización a Políticas verdes. • Aumento de la deforestación: Causada por el aumento de la demanda global de alimentos. A pesar de los esfuerzos de proteger los bosques la demanda ejerce una fuerza mayor. • Soluciones basadas en la naturaleza: Planeación de ciudades sostenibles, edificios, infraestructura, aprovechamiento de la biodiversidad. • Sostenibilidad Open source: Participación en temas de sostenibilidad a nivel global por medio de plataformas. Eco hacker farm, Public Lab, Leaflet, Mozilla Science Lab, Planet 4. • Aumento de Innovación a Cero: Cero emisiones, cero accidentes, cero fatalidades. Cero desperdicios, Cero Consumo Energético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia potencia bioceánica : mediante el aprovechamiento integral y sostenible de su ubicación estratégica. Economía azul. • Inversión y desarrollos para el Fracking • Fomento de prácticas Policultivo. Mejoras en el uso del suelo, nutrientes, plaguicidas y condiciones climáticas. (FAO) • Sistema de Energía Interconectado Nacional (2025): Incremento de la capacidad (MW) del 50% • Desarrollo de Energías alternativas: Biomasa (palma, caña de azúcar, arroz, plantaciones forestales) Explotación geotérmica, recurso eólicos y solares. • Legislaciones ambientales cada vez más exigente
LEGAL	<p>Aumento de regulaciones en el uso de nuevas tecnologías (AI, IoT).</p> <p>Políticas a nueva fuerza laboral: Principalmente pensada en población adulta</p> <p>Batalla contra la inequidad: Fomento de mayores políticas de reducción de brechas. Fomento de política que permitan a madres trabajar y desempeñar su rol, sin ganar menos que los hombres.</p> <p>Crimen Cibernético.</p> <p>Calidad de la información: Creación de Identidades virtuales falsas, temor de ser vulnerable online obligará a que la gente no revele información real.</p> <p>Presencia e identificación digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en reformas inteligentes: Transparencia del gobierno solidez institucional, rendición de cuentas. • Batalla contra la inequidad: Fomento de mayores políticas de reducción de brechas. • Regulación predictiva y adaptativa (sandbox) Solución a conflictos de economías colaborativas. Regulación que fomente la innovación, • Certificar Transparencia. • Contratación Verde: Fortalecimiento de leyes para promover productos ambientalmente responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos política alimentaria y nutricional. <p>Programa de nuevas tendencias deportivas</p> <p>Proyectos piloto de FRACKING (Min ambiente, minas y energía) Regulación eficiencia energética para vehículos livianos nuevos y estaciones de carga vehículos eléctricos</p>

DIMENSIÓN	TENDENCIAS GLOBALES	TENDENCIAS LATINOAMERICA	TENDENCIAS COLOMBIA
	<p>Nuevas condiciones de negocio y contratación transnacional: derivados del uso de las tecnologías (smartcontracts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de modelos de participación socio ambiental: Mecanismos que promuevan más participación de la sociedad civil. • Emprendimiento y Startups: Aumento de mecanismos reglamentarios facilitando creación de empresa. Reforzar políticas del sentido de pertenencia: Lo fenómenos de no tener fronteras por uso de las TI, generará pérdida de identidad de nacionalidades. • Regulación de Seguros Cibernéticos: Para enfrentar nuevos tipos de riesgos. • Insuficiente supervisión de las entidades de control sobre el cumplimiento de reglamentos técnicos • Desconocimiento de los beneficios de la normalización 	<p>Conciencia frente a los impactos de la regulación mayor uso y aplicación de estudios de impacto normativo y presión de gremios frente a su elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos y políticas gubernamentales para la promoción del mercado de carbono e iniciativas para el cambio climático • Reglamentación alejada de OMC: Alto número de reglamentos que aún se elaboran sin basarse en normas técnicas • Creciente revisión y actualización de reglamentos técnicos

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 34. Anexo Caracterización del proceso Planeación estratégica

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	CPPLE-001 VER. 1 1-feb-23 Página. __de __				
OBJETIVO DE PROCESO:	Establecer y liderar el direccionamiento estratégico de PRONAT de manera coherente, para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del Club, considerando los intereses de las partes interesadas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;"> RESPONSABLE: </td> <td style="text-align: center;"> Lider Administrativo </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;"> NORMA ISO 9001:2015 </td> <td> 4 - 4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4 - 5 - 5.1 - 5.2 - 5.3 - 6 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 7.1 - 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5 - 9 - 9.1 - 9.3 - 10 </td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	Lider Administrativo	NORMA ISO 9001:2015	4 - 4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4 - 5 - 5.1 - 5.2 - 5.3 - 6 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 7.1 - 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5 - 9 - 9.1 - 9.3 - 10
RESPONSABLE:	Lider Administrativo					
NORMA ISO 9001:2015	4 - 4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4 - 5 - 5.1 - 5.2 - 5.3 - 6 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 7.1 - 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5 - 9 - 9.1 - 9.3 - 10					
POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE GESTIÓN DEL PROCESO	INDICADORES DEL PROCESO	INDICE	META	FRECUENCIA	
Formar deportistas con compromiso, responsabilidad y valores desde la perspectiva deportiva y social, con capacidad y nivel de competición nacional e internacional	Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad.	Cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Organización	(Actividades de monitoreo ejecutadas / Actividades de monitoreo planteadas) x 100	100%	MENSUAL	

No	PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDAD	PHVA*	CRITERIO DE CONTROL	RESPONSABLE	REGISTRO	SALIDAS	CLIENTE
1	CLIENTES	Requisitos del cliente	Planificar el Sistema de Gestión y sus procesos	P	Al inicio de la planificación del SGC y Revisión Anual	Lider Administrativo	Mapa de Procesos	Mapa de Procesos	Todos los Procesos del SGC
2	-	-	Identificar y determinar el contexto organizacional	P	Revisión Anual	Lider Administrativo	Contexto organizacional	Contexto organizacional	Todos los procesos del SGC
3	Todos los procesos	Contexto Organizacional	Determinar Riesgos y Oportunidades	P	Revisión Anual	Lider Administrativo	Matriz de identificación y evaluación de riesgos	Matriz de identificación y evaluación de riesgos	Todos los Procesos del SGC
4	-	-	Planificar despliegue estratégico organizacional	P	Revisión Anual	Lider Administrativo	Matriz de identificación y evaluación de riesgos Analisis DOFA	Matriz de identificación y evaluación de riesgos	Todos los procesos del SGC
5	Proceso Gestión Humana	Necesidad de establecer organigrama y perfiles de cargo	Definir la estructura organizacional, responsabilidades y autoridad de cada cargo	P	Al inicio de la estructuración del SGC y verificación anual	Lider Administrativo	Organigrama	Definición del Organigrama, responsabilidades y autoridad del personal	Proceso Gestión Humana
6	-	-	Determinar la Política de Gestión y sus Objetivos	P	Al inicio de la planificación del SGC y Revisión Anual	Lider Administrativo	Política y Objetivos	Política y Objetivos aprobados por Gerencia	Todos los Procesos del SGC
7	-	-	Establecer los objetivos de cada proceso y su descripción de actividades	P	Al inicio de la planificación del SGC y Revisión Anual	Lider Administrativo	Matriz de eficacia	Matriz de eficacia	Proceso de Mejora Continua

8	Todos los procesos del SGC	Presupuesto de cada proceso	Aprobar la asignación de los recursos para los procesos del SGC	H	Anual en el mes de enero	Lider Administrativo	Presupuestos aprobados	Recursos suministrados	Todos los Procesos del SGC
9	-	-	Divulgar la política y los objetivos de gestión	H	Anual	Lider Administrativo	Lista de asistencia a capacitación, Entendimiento de la Política y objetivos de Gestión	-	-
10	Todos los procesos del SGC	-	Identificar necesidad de comunicaciones internas y externas	H	Anual	Lider Administrativo	Matriz de comunicación	Matriz de comunicación	Todos los Procesos del SGC
11	CLIENTES	Requisitos del cliente, legales y reglamentarios	Comunicar la importancia de satisfacer los requisitos legales, reglamentarios y técnicos.	H	Anual	Lider Administrativo	Lista de Asistencia	-	-
12	Todos los procesos del SGC	Informe de Gestión y anexos.	Realizar monitoreo del SGC	V	Mensual	Lider Administrativo	Matriz de eficacia	Matriz de eficacia, con decisiones y acciones a tomar	Todos los procesos del SGC
13	Proceso Mejora Continua	Informe consolidado de gestión	Realizar la revisión del SGC y Analizar los datos presentados en el Informe consolidado de gestión	V	Cada 6 Meses	Lider Administrativo	Matriz de eficacia Acta de Revisión Gerencial	Acta de revisión por gerencia Informe Consolidado de Gestión Matriz de eficacia Acciones de mejora definidas	Todos los procesos del SGC
No	PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDAD	PHVA*	CRITERIO DE CONTROL	RESPONSABLE	REGISTRO	SALIDAS	CLIENTE
14	Problemas reales o potenciales que se presenten en el proceso	Problemas reales o potenciales que se presenten en el proceso	Identificación de oportunidades de mejora	A	Por evento	Lider Administrativo	Tratamiento NC e informe Acción Correctiva	Acciones de mejora definidas	Todos los procesos del SGC
15	Todos los procesos del SGC	Informe de auditoría interna	Establecer acciones correctivas o de mejora según sea el caso.	A	Por Evento cuando se genere una acción correctiva o de mejora	Lider Administrativo	Tratamiento NC e informe Acción Correctiva	Tratamiento NC e informe Acción Correctiva	Todos los procesos del SGC

*NOTA: Para la descripción del Como? se debe remitir al ITPLE-001 Instructivo Caracterización de Planeación Estratégica

RECURSOS		DOCUMENTOS DE APOYO			
HUMANOS	FISICOS	INTERNOS		EXTERNOS	RIESGOS
Lideres de proceso	Computador (Hardware, software) Internet	Política y Objetivos de Gestión Organigrama Mapa de Procesos Matriz de eficacia Entendimiento de la Política y objetivos de Gestión Entendimiento de la Política y objetivos de Gestión personal Operativo Acta de Revisión Gerencial	Control de Documentos Elaboración Documentos Control de Registros Auditorías Internas Acciones Correctivas No Conformidades Tratamiento de Quejas y Reclamos Contexto de la organización Matriz de riesgos	ISO 9001:2015	Ver Matriz de Riesgos

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	NATURALEZA DEL CAMBIO	FECHA
0	Emisión inicial	1-feb-23

ORIGINAL
REVISADO POR
EL LIDER

REVISIÓN :

LIDER ADMINISTRATIVO

APROBADO:

GERENTE

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5 MATRIZ DE REQUISITOS CLIO

Tabla 35. Anexo Matriz de requisitos Clio



MATRIZ CLIO
VER. 0
23-mar-23
Página 1 de 1

CLIENTE	LEGALES	ISO	ORGANIZACIÓN
Servicio de calidad prestado por los entrenadores contratados por el club	Decreto 1228 de 1995: Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.	Satisfacción de los usuarios	Prestar un servicio de calidad
Personal docente capacitado	Ley 181 del año 1995, art 4: “El deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo” (pág. 2).	Preservar la ética, principio y disciplina que rige la actividad deportiva	Asegurar el buen desempeño de los entrenadores
Buenas instalaciones para la práctica deportiva		Asegurar el cumplimiento de las reglas de competición y normas deportivas generales	Compromiso para mantener una cultura organizacional que porte al crecimiento técnico y personal de los deportistas
Apropiación de la normativa aplicable para la comunicación y enseñanza de las reglas de la modalidad deportiva	Ley 49 de 1993: “Por el cual se establece el Régimen Disciplinario en el. Deporte		Mantener la documentación actualizada y al alcance de las personas que lo requieran
Organización administrativa para el control documental de los deportistas	Decreto 1085 de 2015: por el cual se reglamentan los requisitos y el procedimiento para el otorgamiento de personería jurídica de los clubes deportivos profesionales	Contar con la documentación necesaria para tener personería jurídica	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6 MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Tabla 36. Anexo Matriz de roles y responsabilidades



ROLES Y RESPONSABILIDADES	
	VER. 0
	23-mar-23
	Página 1 de 1

ROL	CARGO	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD
Direccionamiento estratégico	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> -Aprobar los documentos y planes para el sistema de gestión de calidad. -Asegurar que se realicen las acciones correctivas, preventivas y de mejora. -Tomar decisiones necesarias para mejorar el sistema de gestión de calidad -Definir y asignar recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir políticas y objetivos estratégicos -Garantizar el cumplimiento de los objetivos y políticas del club- -Monitorear el cumplimiento de los indicadores de los procesos. -Proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad.
Calidad	Líder calidad	<ul style="list-style-type: none"> -Reportar los informes detallados de los resultados de indicadores a la alta dirección. -Dar órdenes a los líderes de los procesos acerca de lo relacionado a la mejora del sistema de gestión de calidad- -Proponer a la alta dirección posibles oportunidades de mejora que aporten y mejoren la eficiencia del club. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 -Diseñar y revisar especificaciones de los servicios prestados por el club. -Supervisar a los responsables de los procesos. -Manejar la documentación necesaria para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7 MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Tabla 37. Anexo Matriz de riesgos y oportunidades

OBJETO	Los riesgos aquí descritos hacen parte de las principales actividades desarrolladas por Pronat, para el entrenamiento de deportistas en la modalidad aleta subacuática en la ciudad de Bogotá.
---------------	--

IDENTIFICACIÓN					
PROCESO	ACTIVIDAD	SALIDA (No aplica para oportunidades)	RIESGO / OPORTUNIDAD	DESCRIPCION DEL RIESGO / OPORTUNIDAD (Aspectos, Cuestiones o Elementos que afecten la calidad de la actividad)	ORIGEN
Administrativo	Elaboración presupuesto de ejecución	Plan presupuestal	Riesgo	No realizar seguimiento oportuno a los gastos administrativos y como consecuencia incurrir en grandes variaciones de los resultados financieros	Interno
Administrativo	Liquidar obligaciones tributarias	Información de pagos realizados	Riesgo	Demora en la liquidación de las obligaciones nacionales y por lo mismo incurrir en sanciones	Interno
Calidad	Informe de gestión	Medición de la eficacia del proceso	Oportunidad	Minimizar tiempos de entrega de información contable	Interno
Operación	Definición e implementación de acciones correctivas y preventivas	Acciones correctivas y/o preventivas.	Riesgo	No realizar seguimiento a las no conformidades de auditorias de clientes, podría generar procesos de incumplimiento y/o afectación de la imagen	Externo
Operación (Legal)	Actualización de matrices de cumplimiento legal y requisitos de otra indole	Matriz actualizada y requisitos definidos por proyecto.	Riesgo	Validación de incumplimiento por desconocimiento y/o descuido	Interno
Compas	Ejecutar ordenes de compra	Certificados de compras	Riesgo	Que no se tengan en cuenta las fechas de entrega, documentación de proveedores, y/o que no se verifiquen especificaciones técnicas	Interno

EVALUACIÓN

PROBABILIDAD INHERENTE (No aplica para oportunidades)	IMPACTO INHERENTE (No aplica para oportunidades)	INTERPRETACION DE IMPACTO	INTERPRETACION DEL RESULTADO INHELENTE (No aplica para oportunidades)	TRATAMIENTO RECOMENDADO (No aplica para oportunidades)
			No borrar	No borrar
Probable	Insignificante	1	Moderada	Asumir el riesgo / reducir el riesgo. Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo, actuando bien sea sobre la probabilidad de ocurrencia o sobre la consecuencia, según sea el caso y tenga las posibilidades de acción.
Rara vez	Mayor	4	Moderada	Asumir el riesgo / reducir el riesgo. Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo, actuando bien sea sobre la probabilidad de ocurrencia o sobre la consecuencia, según sea el caso y tenga las posibilidades de acción.
			No borrar	No borrar
Rara vez	Moderado	3	Baja	Se debe asumir el riesgo y asumir las consecuencias. Los riesgos de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la organizacion.
Improbable	Mayor	4	Baja	Se debe asumir el riesgo y asumir las consecuencias. Los riesgos de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la organizacion.
Improbable	Mayor	4	Alta	Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo. Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir.

GESTIÓN

OPCION DE MANEJO (No aplica para oportunidades)	ACCIONES A TOMAR	ESTADO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA ACCION A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCION	EVIDENCIA DOCUMENTAL
Reducir	Compartir el presupuesto del gasto administrativo consolidado para que se tenga en cuenta al aprobar compras	No Existe, no esta documentado			
Evitar	Realizar seguimiento a los estados financieros.	No Existe, no esta documentado			
Asumir	Atender observaciones realizadas, y dar respuesta oportuna a las mismas.				
Asumir	Establecer un plan para el seguimiento y actualización de los requisitos legales y de otra indole	No Existe, no esta documentado			
	Verificación, validación y aprobación de las ordenes de compra con los directores de proyectos	No Existe, no esta documentado			

VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO A LA EFICACIA
---------------------	----------------------------------


FECHA DE VERIFICACION	% CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES	RESPONSABLE DE LA VERIFICACION	OBSERVACIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO A LA EFICACIA	PROBABILIDAD RESIDUAL (No aplica para oportunidades)	IMPACTO RESIDUAL (No aplica para oportunidades)	INTERPRETACION DEL RESULTADO RESIDUAL (No aplica para oportunidades)	OBSERVACIONES
SOLO APLICA, UNA VEZ SE TENGAN IMPLEMENTADAS LAS MEDIDAS Y SE REALICEN SEGUIMIENTOS DE LAS MISMAS								

VERSIÓN	ELABORO	FECHA	REVISOR	FECHA	APROBÓ	FECHA
1	Secretario Comité Ejecutivo	13/05/2023				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8 PERFIL DE CARGO PARA ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Tabla 38. Anexo Perfil de cargo para asistente administrativo


	PERFIL DE CARGO	VER. 0 13-may-23 Página 1 de 1			
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA				
PROCESO AL CUAL PERTENECE	ORGANO ADMINISTRACIÓN				
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Comité Ejecutivo				
SUBALTERNOS INMEDIATOS	-				
OBJETIVO DEL CARGO					
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal del club, mediante la operación de la central telefónica de la empresa, y la atención al público en sus requerimientos de información y citas con el personal del club, así como ejecutar y controlar la recepción y el despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas y operativas.					
AUTORIDAD					
Asignación de correspondencia electrónica y manual.					
EDUCACIÓN:	Técnico en secretariado o estudiante profesional en carreras administrativas.				
EXPERIENCIA	GENERAL:	2 años			
	ESPECIFICA:	6 meses en cargos similares			
FORMACION:					
1. Manejo básico de Office 2. Atención y Servicio al Cliente 3. Comunicación Telefónica 4. Etiqueta y Protocolo Empresarial 5. Manejo efectivo de quejas y reclamos 6. Conocimiento ISO:9001					
COMPETENCIAS					
RANGO MÍNIMO ESPERADO					
Competencias Corporativas	1	2	3	4	5
Adaptabilidad				X	
Sentido de Pertenencia			X		
Tolerancia al Estrés				X	
Integridad				X	
Comunicación				X	
Sentido de la Urgencia				X	
Competencias Específicas					
Calidad al Detalle				X	
Relaciones Interpersonales				X	
Auto organización				X	
Competencias Funcionales					
Servicio al Cliente				X	

INDUCCION REQUERIDA		
TEMA	RESPONSABLE	DURACIÓN
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	Lider Administrativo	1 hora
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO		1 día
SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		1 hora
PRESENTACION DE LA EMPRESA Y COMPAÑEROS DE TRABAJO		1 hora
RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar excelente atención al personal tanto interno como externo. • Mantener actualizado y organizado el archivo de correspondencia y demás documentos del club. • Mantener la debida reserva de los asuntos que conoce en razón de su cargo. • Entregar oportunamente la facturación que es radica en la oficina al proceso correspondiente. • Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo. • Asegurar el cuidado, la seguridad, el buen funcionamiento y la custodia de los equipos de cómputo a su cargo. • Procurar el cuidado integral de su salud • Suministrar información clara, veraz y oportuna sobre su estado de salud. • Reportar actos y condiciones seguras e inseguras. • Reportar la ocurrencia de accidentes y casi accidentes de trabajo • Participar en las actividades establecidas en el Sistema de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Cumplir con los requerimientos establecidos en los Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y brindar información que sea solicitada por el personal por el personal interno y externo. • Contestar de manera cordial el teléfono y transferir llamadas a los diferentes procesos. • Recibir la correspondencia emitida por los diferentes proyectos y distribuirla a la dependencia indicada para su respectiva revisión y firma. • Recibir y enviar comunicación vía telefónica por solicitud de los diferentes departamentos administrativos y brindar colaboración al personal que realice. • Apoyar las actividades de logística cada vez que realicen viajes representando el club en ciudades diferentes a la principal. • Mantener actualizado el archivo de entrega de facturación al proceso correspondiente y dar respuesta de su estado en caso que se requiera. • Mantener suministros de papel, tinta y cintas para los diferentes equipos. 	
CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
RIESGO FÍSICO	Ruido Intermitente	
RIESGO QUÍMICO	Polvo (Inorgánico)	
RIESGO ERGONÓMICO - BIOMECANICO	Inadecuado diseño del puesto de trabajo (Espacio y plano de trabajo)	
RIESGO PSICOLABORAL	Clima Laboral (Relaciones, cohesiones, interacción no efectiva)	
	Condiciones de la tarea (Carga mental, demanda emocional)	
	Contenido de la tarea (Inespecificidad de la tarea)	
RIESGO DE SEGURIDAD	Organización de la tarea (Sobrecarga cantidad - dificultad)	
	Electricidad (Baja Tensión)	
	Mecánico (Manipulación de materiales, herramientas, mobiliario)	
RIESGO PÚBLICO	Locativos (Estructura e instalaciones, falta de orden y aseo, señalización)	
	Desastre Natural (Terremoto, incendio, inundación..)	
	Exposición a Violencia Social (Atraco, Disputas, Riñas)	
Accidente de Tránsito		
CONTROL DE CAMBIOS		
Emisión Inicial	Ver. 0	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9 MATRIZ DE COMUNICACIONES

Tabla 39. Anexo Matriz de comunicaciones proceso de calidad

 Club Deportivo ProNat		MATRIZ DE COMUNICACIÓN						FT-PLE-004
								VER. 0
								25-mar-23
								Página. 1 de 1
Proceso	Qué comunica / Mensaje	Quién comunica / Emisor	Cuándo comunicar	A quién comunicar / Destinatario o Receptor	Cómo comunicar / Canal o Mecanismo	Herramientas / documento soporte	Evaluación eficacia / retroalimentación	
CALIDAD	Programa de mejoramiento SGC	Calidad	Anualmente	Coordinación Administrativa	Comité	Programa de mejoramiento del SGC	Seguimiento al cumplimiento	
	Inducción SGC	Calidad	Al ingreso del personal	Personal nuevo	Presentación	Presentación Corporativa	Evaluación de entendimiento de la política	
	Programa de auditorias	Calidad	Al inicio de año	Todo el personal	Correo electrónico	Programa de auditorias	Notificación recibido	
	Plan de auditoria	Calidad	Ocho días previos a la auditoria	Proceso o proyecto a auditar	físico	Plan de auditoria	firma plan de auditoria	

	Informe de auditoría interna	Calidad	Ocho días posteriores a la auditoría	Proceso o proyecto a auditado	correo electrónico	Informe de auditoría interna acta de compromisos	Cierre de hallazgos
--	------------------------------	---------	--------------------------------------	-------------------------------	--------------------	---	---------------------

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10 PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 40. Anexo Procedimiento de planeación estratégica

 Club Deportivo ProNat	PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	FT-ET - 01
		VER. 0
		23-mar-23
		Página 1 de 1

1. OBJETIVO

Describir las actividades relacionadas con el establecimiento, despliegue y seguimiento de la planeación estratégica del Club Deportivo Pronat.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos de la organización a nivel estratégico, Misionales y de apoyo

3. DEFINICIONES

Contexto de la organización: combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

Necesidades de una parte interesada: son aquellos servicios, productos o componentes que han sido declarados como indispensables por el cliente, en medio de una relación comercial específica

Parte Interesada: persona u organización que puede verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad de Pronat.

Planeación Estratégica: Ejercicio de planeación mediante el cual se definen el conjunto de objetivos a largo plazo, que le apuntan al crecimiento y permanencia de Pronat, así como los planes asociados a su logro.

Expectativa de una parte interesada: aquellos servicios, productos o componente que proporcionan una mejor experiencia al cliente y que no han sido comprometidos en el documento contractual pero que pueden aportar significativamente en el grado de satisfacción del cliente.

4. GENERALIDADES

En Pronat la dirección estratégica se concreta a través de: misión y visiones y políticas institucionales, las competencias organizacionales y los planes estratégicos en su conjunto. El Club Deportivo Pronat considera que el Sistema Integrado de Gestión es parte integral de la estrategia del club; en consecuencia, los objetivos de calidad corresponden con los objetivos estratégicos.

5. DESCRIPCIÓN / ACTIVIDADES

Determinación de riesgos y oportunidades

Contexto e identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas

Determina y analiza las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito este ejercicio estará a cargo de la dirección y considera para su realización, como mínimo, la siguiente información interna y externa suministrada por los procesos indicados:

La gestión de riesgos y oportunidades

El análisis de necesidades y expectativas de partes interesadas

La retroalimentación y satisfacción de clientes

Los estudios existentes de clima interno

Los análisis de capacidad operativa

Y otros análisis que se consideren pertinentes

El resultado del análisis se debe revisar al menos una vez al año, por parte del Comité de calidad y en el tiempo definido para la planeación estratégica.

Identificación de Riesgos y Oportunidades

Con base en la información previamente recopilada se identifican los riesgos y oportunidades mediante herramientas como el DOFA u otras similares. Los riesgos y oportunidades que impacten directamente la estrategia y sostenibilidad del club deben ser abordados, desde la planeación estratégica mediante los planes allí definidos, los demás deben ser abordados siguiendo lo establecido en el Procedimiento para la Gestión de Riesgos y oportunidades.

Establecimiento de la dirección estratégica

Con base en los riesgos y oportunidades estratégicas identificados se realizará periódicamente un ejercicio de planeación estratégica bajo el cual se revisa y ajusta de ser necesario los componentes

pertinentes del marco estratégico institucional. Se definirá, validará y establecerá: Misión, visión, objetivos estratégicos y sus metas, planes estratégicos

Despliegue y comunicación

El ejercicio de planeación estratégica una vez finalizado debe desplegarse en el Club agrupando según corresponda a nivel estratégico, misional e individual (por cada colaborador)

Seguimiento y toma de decisiones

Con el fin de asegurar y controlar la implementación y desarrollo de las disposiciones planificadas, la consecución de metas y objetivos y tener una adecuada oportunidad en la toma de decisiones se cuenta con las siguientes instancias de seguimiento, medición y toma de decisión:

Estratégico será de manera semestral

Misional se hará de manera anual

Individual se hará de manera anual según el procedimiento de recursos humanos

6. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

7. CARGOS REFERENCIADOS

Fuente: Elaboración propia

						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	
						\$ 0,00		\$ 0,00	

VALOR TOTAL SIN IVA			\$0		\$0	
DESCUENTO:	0%		\$0	0%	\$0	
SUBTOTAL			\$0		\$0	
IVA	16%		\$0	16%	\$0	
VALOR TOTAL CON IVA			\$0,00		\$0,00	

VALOR DEL TRASNPORTE
VALOR TOTAL

\$0
\$0,00

\$0
\$0,00

Parámetros	Punt os sobr e 100	Esca la	Criterios de selección	Máxi mo de Punto s	Marq ue una X	Real	Puntos obtenidos	Marq ue una X	Real	Puntos obtenidos	PROVEEDOR SELECCIONAD O	
	A	B		A*B = C		A*B = D	D / (C*A)		A*B= D	D / (C*A)	Item	Nombre del Proveedor
	15	1	Precio Mayor en la comparación	45		FALS O	0,0		FALS O	0,0		

Competitividad en el Precio		2	Precio promedio en la comparación								
		3	Precio Menor en la comparación								
Tipo de entrega	15	1	No entrega el producto en sitio requerido	45		FALSO	0,0		FALSO	0,0	
		2	Entrega el producto con cobro adicional								
		3	Entrega el producto en el sitio requerido sin cobro adicional								
	15	1	Sin Disponibilidad del Producto	45		FALSO	0,0		FALSO	0,0	
		2	Disponibilidad Parcial								
		3	Disponibilidad del Producto								
Seguridad y Salud en el Trabajo*	15	1	Cumple 100% los requisitos SST	30		FALSO	0,0		FALSO	0,0	
		2	Incumple alguno de los requisitos								
Plazo de entrega	15	1	Mayor a 5 días	45		FALSO	0,0		FALSO	0,0	
		2	De 1 a 5 días								
		3	Inmediato								
Condición de Pago	15	1	Anticipo	75		FALTA	0,0		FALTA	0,0	
		2	Contra entrega								
		3	Plazo de 1 a 15 días								
		4	Plazo de 16 a 29 días								
		5	Plazo mayor a 30								
Experiencia	10	1	Menor a 1 año	30	X	10	3,3		FALSO	0,0	
		2	Entre 1 y 3 años								
		3	Mas de 3 años								
TOTAL DE PUNTOS					3,3			0,0			

*** Si el proveedor o contratista incumple con este requisito no puede continuar el proceso de selección.**


REVISIÓN

APROBACIÓN

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12 FORMATO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

Tabla 42. Anexo Formato de evaluación de proveedores

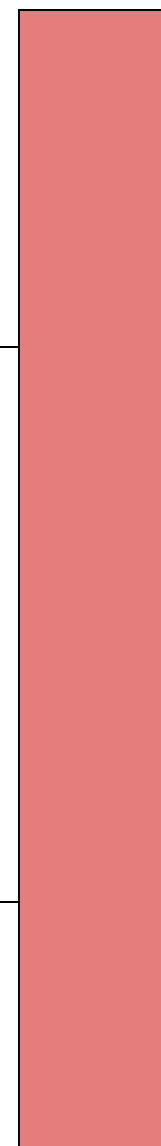
 Club Deportivo ProNat	<h3 style="margin: 0;">EVALUACIÓN A PROVEEDORES</h3>				
--	--	--	--	--	--

**NOMBRE DEL
PROVEEDOR:**

FECHA

CRITERIOS	Puntos sobre 100	Puntos Parciales	Parámetros	Escala		Marque una X	Real	Máximo	Total Criterios	Total de puntos	Calificación del proveedor
		A		B	Criterios		A*B=D	A*3=C	D/(C*A)=E	∑ E=F	
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	40	40	Cumplimiento o Matriz de Requisitos de Selección, Evaluación y Re Evaluación de Proveedores	1	No cumple		FALTA	120	0,0	0,0	0,0
				2	Cumple, no entrega a tiempo soportes						
				3	Cumple y entrega a tiempo soportes.						
CALIDAD	20	10	Calidad del producto	1	Cumple con los requisitos		FALTA	30	0,0	0,0	0,0
				2	Devoluciones del producto de 1 a 2 veces						

				3	Devoluciones del producto de 3 a 5 veces					
		10	Cumplimiento de garantía del producto (si aplica en el periodo)	1	No cumple la garantía		FALTA	30	0,0	
				2	Cumple garantía					
				3	No se requiere garantía					
COMERCIAL	20	10	Precio	1	Aumenta el precio		FALTA	30	0,0	
				2	Mantiene el precio inicial					
				3	Disminuye el precio					
		10	Atención al cliente En caso de presentarse PQRS durante el periodo	1	No responde a quejas o requerimientos		FALTA	30	0,0	0,0
				2	No responde oportunamente a quejas y requerimientos					
				3	Responde de inmediato a quejas y requerimientos					
OTROS	20	5	Cumplimiento / Tiempo del servicio requerido	1	Mayor a 5 días hábiles		FALTA	15	0,0	0,0
				2	De 2 a 5 días hábiles					
				3	Oportuno según acuerdo					



		5	Entrega de protocolos de Calidad (para productos) Entrega de manuales fichas técnicas (para equipos)	1	No entrega protocolos calidad / Manuales	FALTA	15	0,0	
				2	Cumple parcialmente protocolos de calidad / Manuales				
				3	Entrega protocolos de calidad / Manuales				
		5	Entrega de cantidades solicitadas	1	Entrega pedido incompleto	FALTA	10	0,0	
				2	Entrega pedido completo				
		5	Transporte y embalaje	1	No cumple condiciones	FALTA	15	0,0	
				2	Condiciones mínimas				
				3	Condiciones óptimas				

PUNTAJE	TIPO PROVEEDOR	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN PROPUESTA (SOLO PARA CONDICIONAL O NO CONFIABLE)
100-75	MUY CONFIABLE	Mantener los puntos fuertes. APROBADO	
74-60	CONDICIONAL	Prestar Plan de mejora de puntos débiles. Si no se cumple será NO CONFIABLE.	
MENOR DE 60	NO CONFIABLE	Eliminar del listado de proveedores si durante de dos periodos consecutivos obtiene < 60	

RESPONSABLE :	
-------------------------	--


REVISO

APROBO

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 13 FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS A DEPORTISTAS

Tabla 43. Anexo Formato de evaluación de competencias a deportistas

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL MEDIO	FT-ET - 01 VER. 0 23-mar-23 Página 1 de 1						
PROYECTO: _____		ORGANO ADMINISTRACIÓN						
EVALUACIÓN								
Período de evaluación: _____		Hasta: _____						
DATOS DEL EVALUADO								
Nombre y Apellidos: _____	Cédula: _____							
Proceso: _____	Cargo: _____							
DATOS DEL EVALUADOR								
Nombre y Apellidos: _____	Cédula: _____							
Proceso: _____	Cargo: _____							
Antes de comenzar, por favor lea el instructivo.								
MOTIVO DE LA CONCERTACION								
Período de Prueba	Evaluación de Seguimiento	Evaluación Final						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
A. OBJETIVOS DE DESEMPEÑO (Productividad - Habilidades - Capacitación)		B. LLAMADOS DE ATENCION						
Marque con una X en la casilla que según su criterio, mejor describe al trabajador en la actualidad. Para ello tenga en cuenta la siguiente escala: Excelente 4 Bueno 3 Aceptable 2 Insuficiente 1		Marque con una X en la casilla que según su criterio, refleja el comportamiento del trabajador en la actualidad. Para ello tenga en cuenta la siguiente escala: Excelente 4 Bueno 3 Aceptable 2 Insuficiente 1						
No.	OBJETIVOS DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	Puntos sobre 100	Total Puntos	Calificación de Objetivos
1	¿Atiende diariamente las llamadas telefónicas, respondiendo las inquietudes y solicitudes inmediatamente y de manera empática, contribuyendo a la satisfacción de las partes interesadas?				X	30	30	83
2	¿Mantiene actualizado el archivo físico y magnético del personal?			X		30	23	
3	¿Descarga, registra y entrega oportunamente las requisiciones de personal con su debida documentación?			X		25	19	
4	¿Registra oportunamente las incapacidades y genera el tramite para el cobro y la verificación de estas?			X		15	11	
No.	PRODUCTIVIDAD	1	2	3	4	Puntos sobre 100	Total Puntos	Calificación de Productividad
1	¿Utiliza los recursos adecuadamente?			X		20	15	75
2	¿Realiza el trabajo a satisfacción del cliente?			X		20	15	
3	¿Ejecuta las actividades con responsabilidad?			X		20	15	
4	¿Entrega el trabajo completo?			X		20	15	
5	¿Aplica conocimientos al desarrollar las actividades?			X		20	15	
No.	OBJETIVOS	1	2	3	4	Puntos sobre 100	Total Puntos	Calificación de Productividad
1	LLEGADA TARDE				X	8	8	100
2	AUSENCIA INJUSTIFICADA				X	6	6	
3	INCUMPLIMIENTO A REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD				X	30	30	
4	INCUMPLIMIENTO A NORMAS DE SEGURIDAD				X	25	25	
5	INCUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES				X	15	15	
6	BAJO RENDIMIENTO LABORAL				X	8	8	
7	IRRESPECTO INTERPERSONAL				X	8	8	
EVALUACION CUALITATIVA								
Marque con una X en la casilla que según su criterio, mejor describe al trabajador en la actualidad.								

No.	HABILIDADES	1	2	3	4	Puntos sobre 100	Total Puntos	Calificación de Habilidades
1	¿Se le facilita modificar su conducta de acuerdo a las necesidades de su labor?				X	10	10	76
2	¿Se siente identificado con la empresa?		X			5	2	
3	¿Es tolerante al estrés?			X		5	4	
4	¿Acata las normas?			X		5	4	
5	¿Es claro y conciso en el momento de expresarse?			X		10	8	
6	¿Establece prioridades de una labor cuando la situación lo requiere?			X		15	11	
7	¿Reconoce y maneja minuciosamente los aspectos inherentes a su trabajo?			X		20	15	
8	¿Interactúa fácilmente con otras personas?			X		12	9	
9	¿Establece procedimientos para llevar a cabo su propio trabajo?			X		18	14	
No.	CAPACITACION	1	2	3	4	Puntos sobre 100	Total Puntos	Calificación de Capacitación
1	¿Participa en las actividades de capacitación programadas?			X		25	19	75
2	¿Muestra interés y compromiso en las capacitaciones?			X		25	19	
3	¿Actúa como multiplicador de conocimiento?			X		25	19	
4	¿Propone actividades de capacitación para su desarrollo personal y profesional?			X		25	19	

1	¿Muestra destrezas y habilidades para ser promovido de cargo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
---	---	----	--------------------------	----	-------------------------------------

A que cargo puede ascender: _____

2	¿Se le debe continuar contratando en proximos proyectos?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
---	--	----	-------------------------------------	----	--------------------------

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Es proactiva	Ser mas propositiva con el animo de optimizar procesos en el area
Buen Trabajo en equipo	Debe propender por la autocapacitación en temas propios del cargo.

NECESIDADES DE CAPACITACION
*Servicio al cliente

No.	Criterio	Puntos sobre 100	Calificación del Trabajador	Calificación Global
A	OBJETIVOS	0,35	29	80
A1	PRODUCTIVIDAD	0,3	23	
A2	HABILIDADES	0,2	15	
A3	CAPACITACION	0,05	4	
B	LLAMADOS DE ATENCION	0,1	10	

PUNTAJE	CALIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN
90 - 100	EXCELENTE	El desempeño es de alta calidad y se logra con base consistente. Mantener los puntos fuertes y fidelizar al trabajador aumentando la motivación.
70 - 89	BUENO	Nivel de desempeño confiable, satisface los criterios de desempeño. Fomentar el crecimiento de las habilidades y factores de desempeño.
40 - 69	DEFICIENTE	Es necesario brindar mejoramiento de los puntos débiles. Optimizar el potencial del trabajador.
0 - 39	INSUFICIENTE	Establecer planes de capacitación y entrenamiento según las necesidades. Aumentar el rendimiento profesional y/o ocupacional del trabajador.

FIRMA DEL EVALUADOR : _____

NOMBRE DEL EVALUADOR : _____

FIRMA DEL EVALUADO : _____

NOMBRE DEL EVALUADO : _____

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 14 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD

Tabla 44. Anexo Cuadro de mando integral o Balance scorecard

TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN	INDICE/FORMULA	DOCUMENTO DE TOMA DE DATOS	FRECUENCIA	META
ESTRATÉGICO	PLANEACION ESTRATÉGICA	Establecer y liderar el direccionamiento estratégico de PRONAT de manera coherente, para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del Club, considerando los intereses de las partes interesadas	Cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Organización	(Actividades de monitoreo ejecutadas / Actividades de monitoreo planteadas) x 100	Actas de revisión por la dirección	SEMESTRAL	100%
ESTRATÉGICO	CALIDAD	Gestionar y mejorar continuamente el sistema integrado de gestión de calidad de forma oportuna y eficiente, para asegurar el desempeño eficaz de los procesos y contribuir a la sostenibilidad de PRONAT.	Cumplimiento del programa de seguimiento del SGC	(Actividades realizadas/ Actividades programadas) x 100	Programa del SGC	MENSUAL	≥ 90%
MISIONAL	COMERCIAL Y VENTAS	Aumentar la participación en el mercado, considerando las	Ingreso de Nuevos Afiliados	(Cantidad afiliados periodo / Cantidad de afiliados del período anterior) -1 *100	Listado de Inscripciones.	MENSUAL	8 %


		necesidades y expectativas de los afiliados y el direccionamiento estratégico establecido por PRONAT	Satisfacción del cliente	$(\Sigma \text{ Resultado de las encuestas}) / (\Sigma \text{ Total puntaje máximo encuestas}) * 100$	Encuesta de satisfacción de afiliados.	CUATRIMESTRAL	95 %
MISIONAL	ENTRENAMIENTO	Desarrollar las capacidades físicas (fuerza, velocidad, resistencia y flexibilidad) a través de la práctica de diversas técnicas en actividades subacuáticas.	Evaluación de aprendizaje	$(\text{Número de deportistas promovidos de nivel} / \text{Total de deportistas inscritos}) \times 100$	Evaluación Promoción	TRIMESTRAL	90%
MISIONAL	FORMACION	Desarrollar habilidades integrales en los deportistas en las modalidades subacuática con el fin de que se conviertan en medallistas de talla nacional e internacional	Participación en Competencias en actividades subacuáticas	$(\text{Número de competencias anuales} / \text{Total de competencias programadas}) \times 100$	Inscripción en competencias a nombre de Club Deportivo Pronat	MENSUAL	$\geq 80\%$
			Incrementar Medalleria	Numero de deportistas con medalleria por competencia / Competencias participadas	Premiación	TRIMESTRAL	10
			Disminuir descalificaciones en competencia	$(\text{Número de descalificaciones} / \text{Numero de competencias participadas}) \times 100$	Incumplimiento Reglamento Técnico	TRIMESTRAL	3
APOYO	ADMINISTRATIVO	Gestionar los recursos financieros y humanos requeridos por el Club Deportivo eficazmente, asegurando	Cumplir con el programa de capacitaciones	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{capacitaciones Programadas}) \times 100$	Programa de capacitaciones	MENSUAL	$\geq 90\%$
			Gestionar el desempeño del personal	$(\text{Promedio de resultado actual de las evaluaciones de desempeño}) \times 100$	Evaluación de desempeño.	SEMESTRAL	$\geq 75\%$

		desarrollo de su competencia, alto compromiso y mejora permanente de su desempeño.	Control Cartera Vencida	(total cartera vencida mensual / total cartera mensual) *100%	Fechas reales de pago de factura de venta	TRIMESTRAL	≤ 20 %
APOYO	LOGISTICA	Asegurar disponibilidad y uso de los escenarios deportivos para formación y entrenamiento.	Oportunidad de suministro de cronograma de disponibilidad de piscinas	∑ (Fechas de solicitud al complejo acuático - Fechas de programación entrenamientos) / No de solicitudes	Programa de entrenamientos	MENSUAL	≤ 2 días
			Calificación promedio de los proveedores	∑ de Calificaciones de reevaluaciones / Numero de reevaluaciones aplicadas	Listado Maestro de Proveedores	MENSUAL	≥ 80 Puntos

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 15 FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tabla 45. Anexo Ficha técnica del indicador Satisfacción del cliente

 Club Deportivo ProNat	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN						Versión: 001
	FICHA DE INDICADOR						Fecha :
							Cód:
							Página 01 de 01
ÁREA O PROCESO	Comercial y ventas						
RESPONSABLE DEL PROCESO	Órgano administrativo						
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Vicepresidente	CÓDIGO	IND4				
NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del cliente						
ÍNDICE	$\frac{(\Sigma \text{ Resultado de las encuestas})}{(\Sigma \text{ Total puntaje máximo encuestas}) * 100}$	MINIMO	85 %	CUMPLIMIENTO	90 %	META	95 %
OBJETIVO	Aumentar la satisfacción del cliente al 95% en el año 2023, mediante la mejora en el servicio.						
FUENTE DE DATOS	Encuesta de satisfacción de afiliados.						
FRECUENCIA DE MEDICION	Cuatrimestral	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Cuatrimestral	UNIDAD	Porcentaje		
VIGENCIA	2023						
RESULTADOS							
PERIODO	SATISFACCIÓN CLIENTES	GRÁFICA					
2023-1							
2023-2							
2023-3							
2023-4							
ANÁLISIS							




PLAN DE ACCIÓN				
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCIÓN CORRECTIVA- PREVENTIVA O MEJORA	RESPONSABLE

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 16 PROGRAMA DE AUDITORÍA


Tabla 46. Anexo Programa de auditoría

 Club Deportivo ProNat	PROGRAMA DE AUDITORIAS		FT-CAL-001
			Ver.0
			4/02/2023
OBJETIVO	Evaluar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad de Pronat frente a la norma ISO 9001:2015.		
RESPONSABLE	Calidad		
ALCANCE	ISO 9001:2015, Todos los procesos		
RIESGOS	Ver matriz de riesgos de programa de auditoria		
METODOS Y PROCEDIMIENTOS	Interacción Humana - In situ.		
CRITERIOS	Requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015		
DOCUMENTOS	Documentos asociados al sistema de gestión de calidad		
CRONOGRAMA			
PROCESOS	TIPO AUDITORIA	FECHAS	RESPONSABLE
Todos los Procesos	Auditoría Interna	abr-24	Calidad
Proceso de Calidad	Auditoría Interna	jun-24	Externo

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 17 PLAN DE AUDITORÍA PARA TODOS LOS PROCESOS


Tabla 47. Anexo Programa de auditoría

 Club Deportivo ProNat	PROGRAMA DE AUDITORIAS			FT-CAL-002
				Ver.0
				4/02/2023
OBJETIVO	Verificar la eficacia del SGC de la organización			
ALCANCE	Todos los procesos del SGC			
CRITERIOS	Requisitos aplicables de la norma ISO 9001 : 2015, Requisitos legales aplicables			
AUDITOR LIDER	Auditor Interno	EQUIPO AUDITOR	Linda Hayek (observador)	
REUNION APERTURA	13/04/2024 7:00AM		REUNION CIERRE	13/04/2024 4:30PM
FECHA	HORA	PROCESO ACTIVIDAD	AUDITADO	AUDITOR
13-abr-24	7:30 a 8:30 am	Planeación estratégica	Linda Hayek Presidenta	Auditor Interno
	8:30 a 9:30 am	Comercial	Líder Comercial	Auditor Interno LH: Observador
	9:30 a 10:30 am	Entrenamiento	Diego Lara Entrenador	
	10:30 a 12:00 am	Formación	Diego Lara Entrenador	
	12:00 a 1:00 pm	Almuerzo		
	1:00 a 2:00 pm	Administrativo	Erika varón Aux. Administrativa	Auditor Interno LH: Observador
	2:00 a 3:00 pm	Logística	Camilo Pérez líder logístico	
	3:00 a 4:00 pm	Calidad	Linda Hayek Presidenta	Auditor Interno
	4:00 a 4:30 pm	Balance Auditorias	N/A	Equipo Auditor LH: Observador

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 18 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

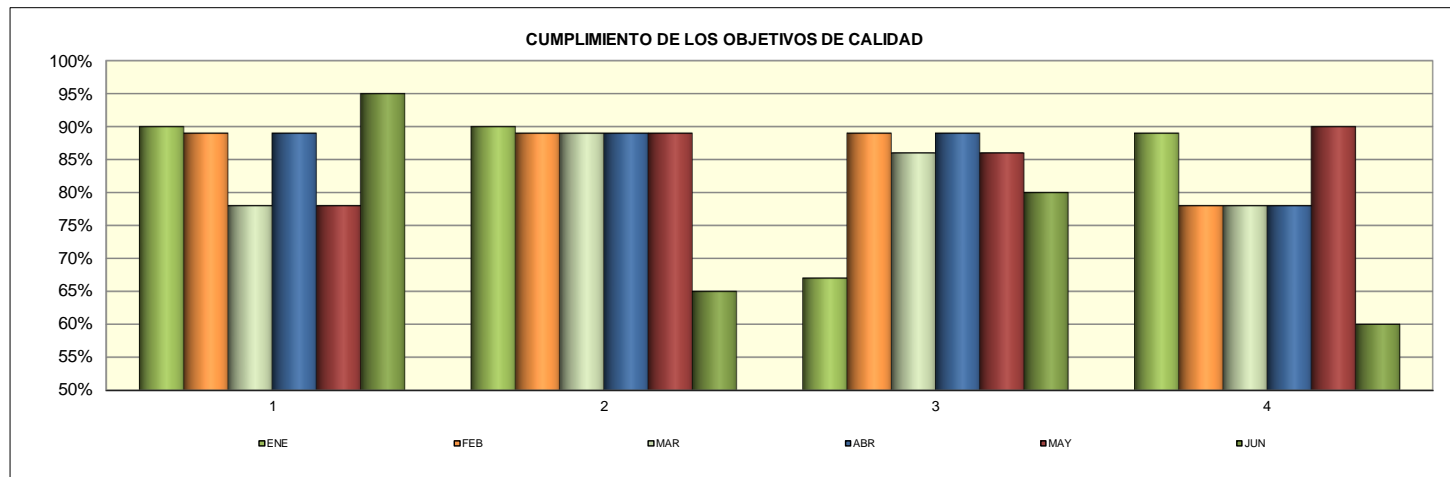
Tabla 48. Anexo Formato revisión por la dirección

	INFORME CONSOLIDADO DE GESTIÓN	FTMJC-003
		VER. 1
		18Abril/2023
		Página.1 de 1

Periodo evaluado _____

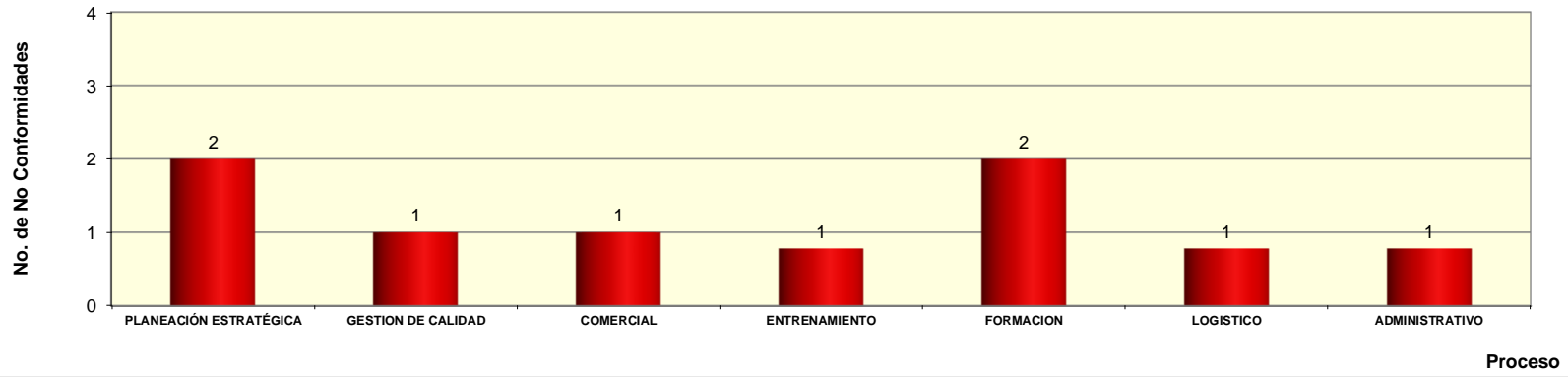
Fecha de elaboración _____

1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD



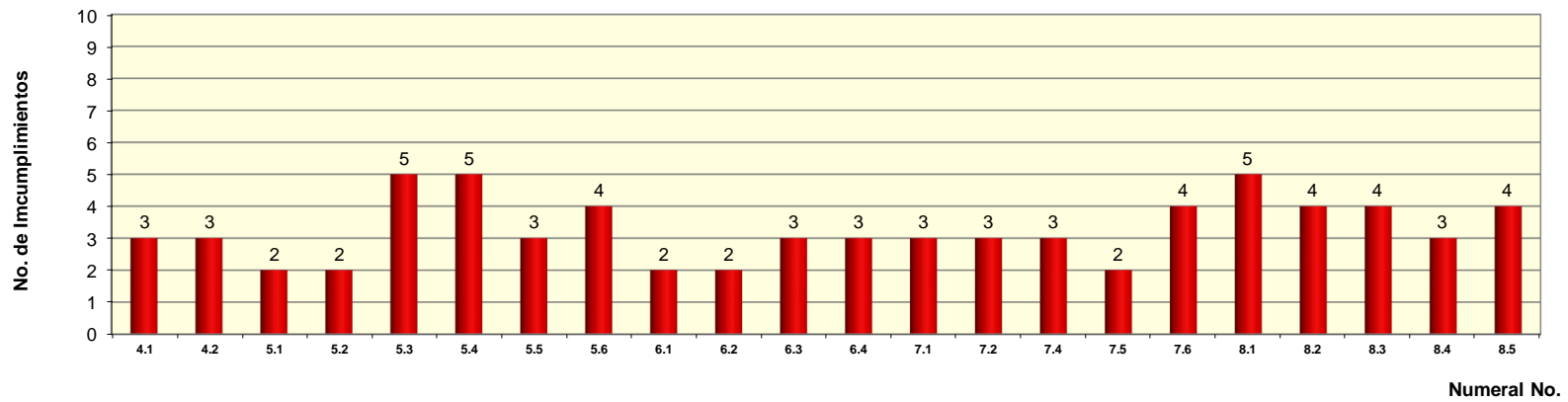
ANÁLISIS / OBSERVACIONES	OBJETIVO	RESULTADO DEL MES					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
	1 Cumplir con los requisitos legales y regulatorios para la practica deportiva acuatica y subacuatica.	90%	89%	78%	89%	78%	95%
	2 Desarrollar la competencia y el compromiso del personal.	90%	89%	89%	89%	89%	65%
	3 Mantener el desempeño de los procesos y del SGC	67%	89%	86%	89%	86%	80%
	4 Mejorar la satisfacción de las partes interesadas.	89%	78%	78%	78%	90%	60%

2. RESULTADO DE AUDITORIAS



ANÁLISIS / OBSERVACIONES	ITEM	PROCESO	NUMERO DE NO CONFORMIDADES
	1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
	2	GESTION DE CALIDAD	1
	3	COMERCIAL	1
	4	ENTRENAMIENTO	1
	5	FORMACION	2
	6	LOGISTICO	1
	8	ADMINISTRATIVO	1
	TOTAL		8

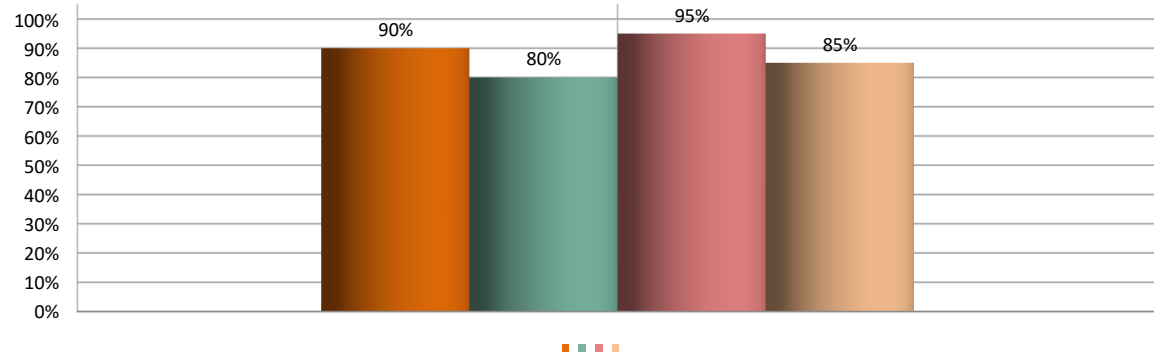
3. INCUMPLIMIENTO DE LOS NUMERALES DE LA NORMA (POR AUDITORIAS)



No.	PROCESO	NUMERAL DE LA NORMA																					
		4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1				1	1	1	1								1	1	1				1
2	GESTION DE CALIDAD		1	1					1	1		1	1	1					1		1	1	1
3	COMERCIAL	1	1		1	1	1				1				1				1	1	1		1
4	ENTRENAMIENTO					1	1	1			1	1	1	1		1	1	1			1	1	
5	FORMACION			1	1				1	1		1	1	1	1					1	1		1
6	LOGISTICO	1	1			1	1											1	1	1			
7	ADMINISTRATIVO					1	1	1	1				1		1	1		1	1	1		1	
TOTAL		3	3	2	2	5	5	3	4	2	2	3	3	3	3	2	4	5	4	4	3	4	

ANÁLISIS / OBSERVACIONES

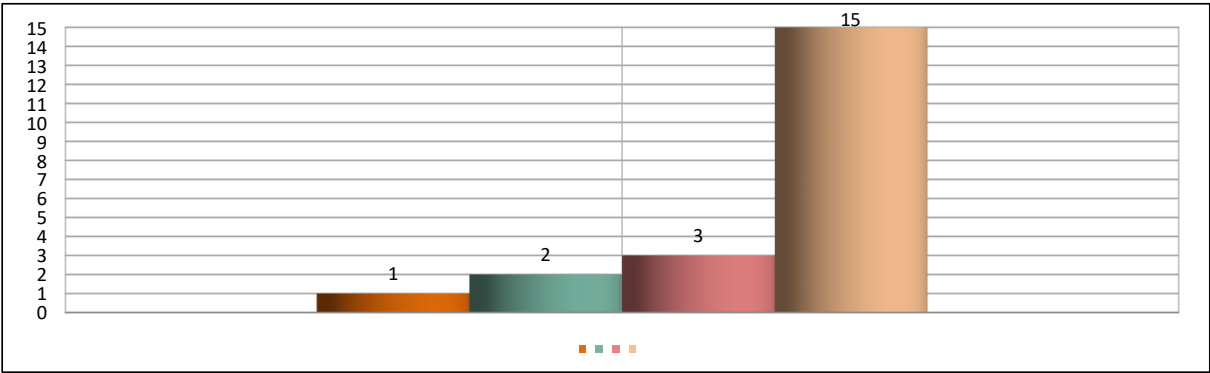
4. RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE



RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE		
No.	PROYECTO / PROCESO	CALIFICACIÓN DEL CLIENTE
1		90%
2		80%
3		95%
4		85%

ANÁLISIS / OBSERVACIONES

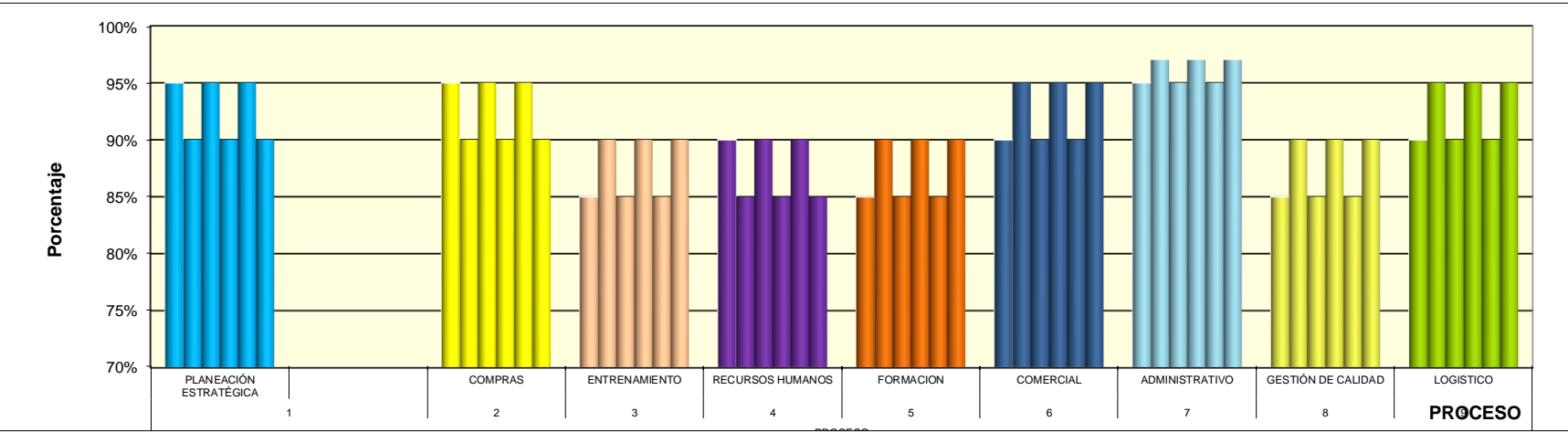
5. QUEJAS DEL CLIENTE

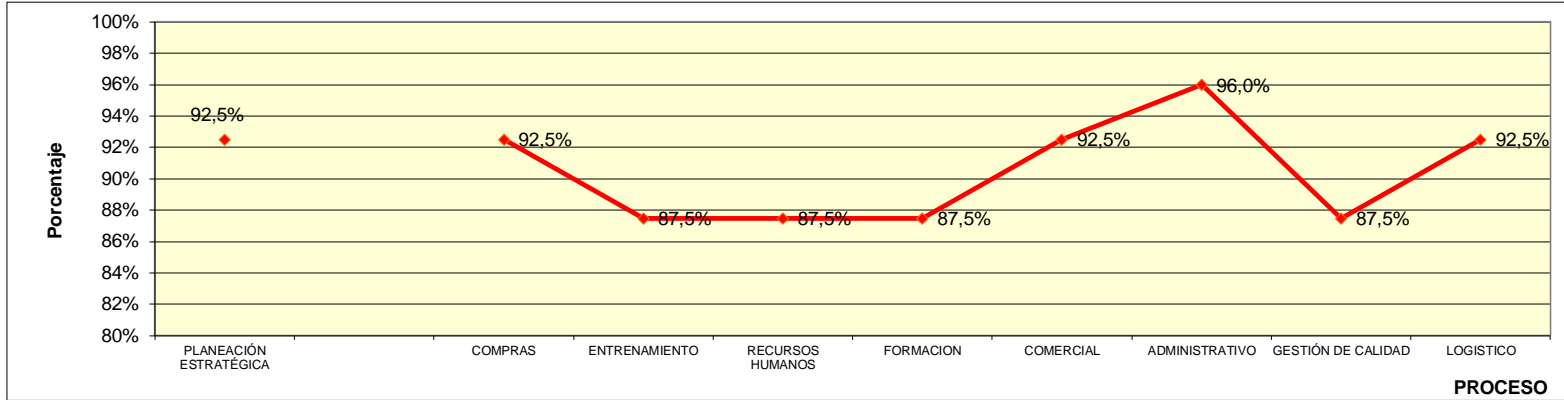


RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE		
No.	PROYECTO / PROCESO	NUMERO DE QUEJAS Y RECLAMOS DEL CLIENTE
1		1
2		2
3		3
4		15

ANÁLISIS / OBSERVACIONES

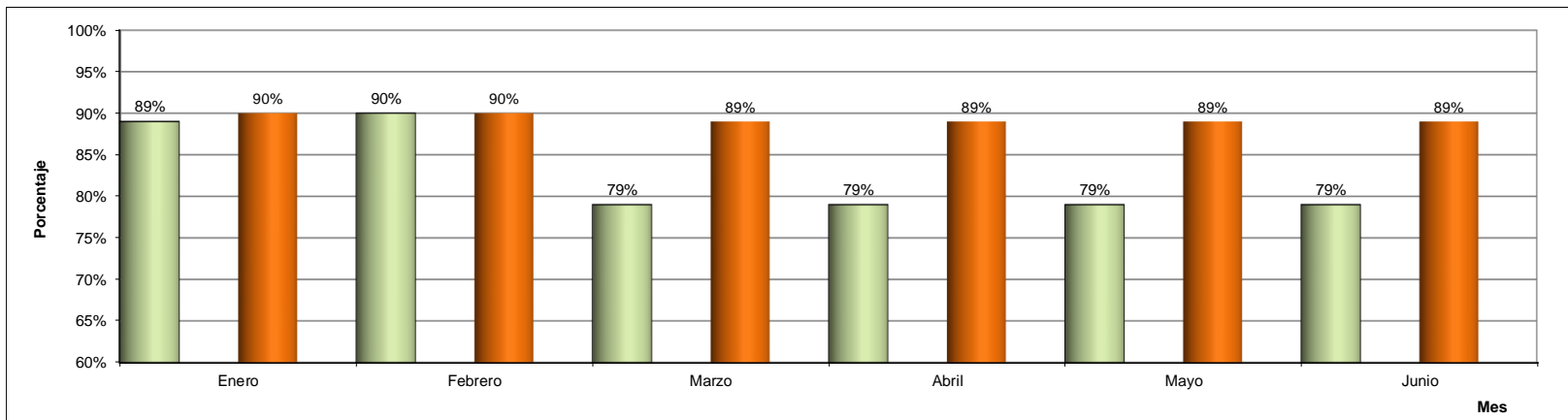
6. DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS



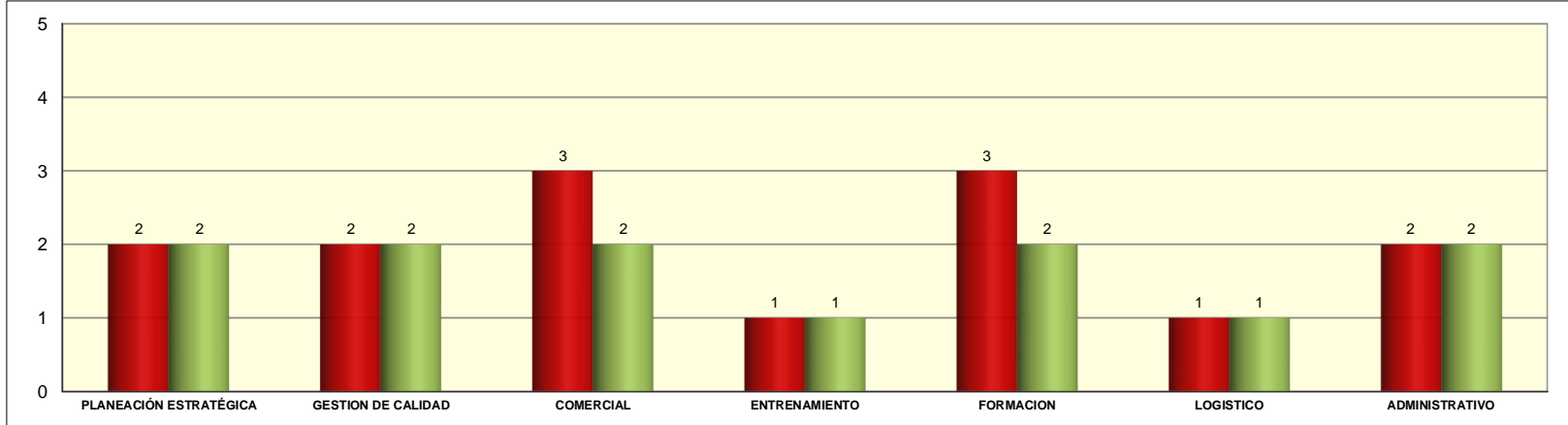


ANÁLISIS / OBSERVACIONES	MES	PROCESO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		PLANE	COMPR	ENTRE	RECURS	FORMAC	COMER	ADMINI	GESTI	LOGIST	
	ENERO	95%		95%	85%	90%	85%	90%	95%	85%	90%
	FEBRERO	90%		90%	90%	85%	90%	95%	97%	90%	95%
	MARZO	95%		95%	85%	90%	85%	90%	95%	85%	90%
	ABRIL	90%		90%	90%	85%	90%	95%	97%	90%	95%
	MAYO	95%		95%	85%	90%	85%	90%	95%	85%	90%
	JUNIO	90%		90%	90%	85%	90%	95%	97%	90%	95%
	PROMEDIO	92,5%		92,5%	87,5%	87,5%	87,5%	92,5%	96,0%	87,5%	92,5%

7. EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



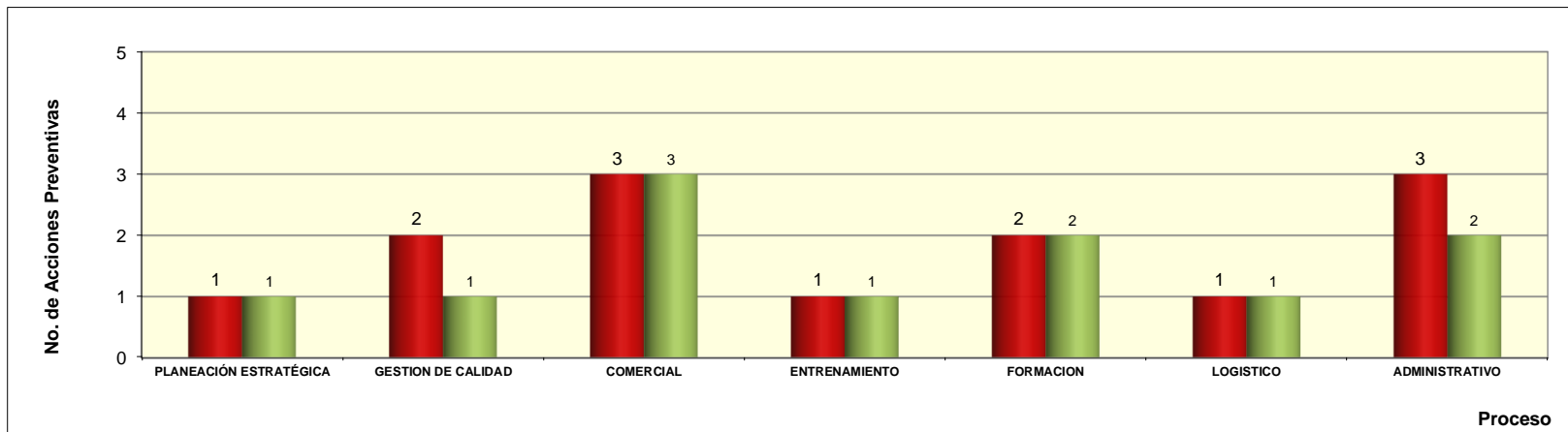
9. ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS



No Acciones Correctivas por Proceso

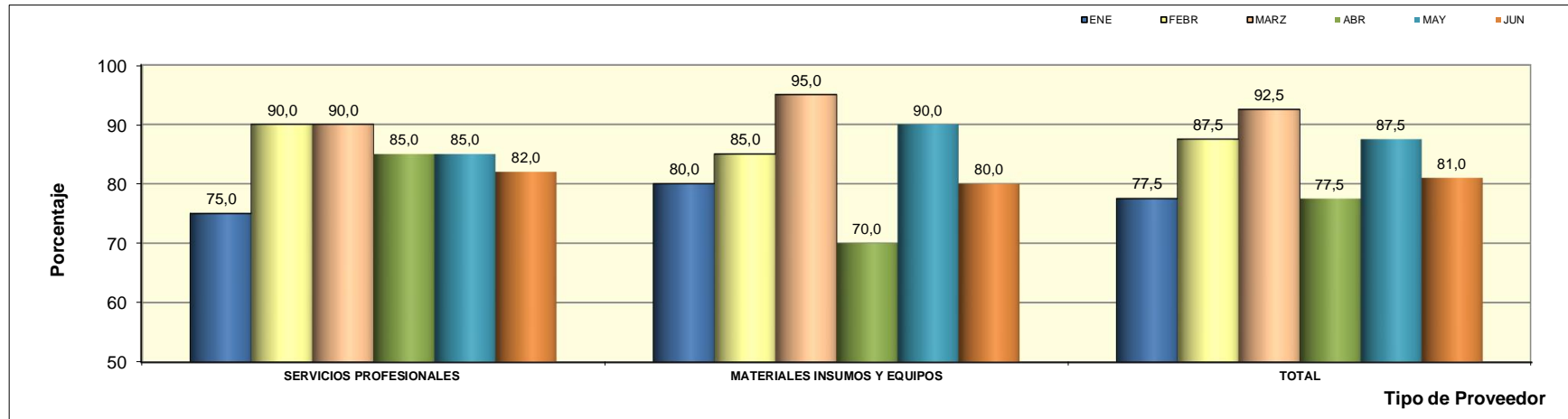
No.	PROCESO	Implement	Cerradas	ANÁLISIS / OBSERVACIONES
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2	2	
2	GESTION DE CALIDAD	2	2	
3	COMERCIAL	3	2	
4	ENTRENAMIENTO	1	1	
5	FORMACION	3	2	
6	LOGISTICO	1	1	
7	ADMINISTRATIVO	2	2	

10. ESTADO DE ACCIONES PREVENTIVAS



No Acciones Preventivas por Proceso				
No.	PROCESO	Implement	Cerradas	ANÁLISIS / OBSERVACIONES
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1	1	
2	GESTION DE CALIDAD	2	1	
3	COMERCIAL	3	3	
4	ENTRENAMIENTO	1	1	
5	FORMACION	2	2	
6	LOGISTICO	1	1	
7	ADMINISTRATIVO	3	2	

11. DESEMPEÑO DE PROVEEDORES



ANÁLISIS / OBSERVACIONES	TIPO DE PROVEEDOR	DESEMPEÑO					
		ENE	FEBR	MARZ	ABR	MAY	JUN
	SERVICIOS PROFESIONALES	75,0	90,0	90,0	85,0	85,0	82,0
	MATERIALES INSUMOS Y EQUIPOS	80,0	85,0	95,0	70,0	90,0	80,0
	TOTAL	77,5	87,5	92,5	77,5	87,5	81,0

12. SEGUIMIENTO DE REVISIONES POR LA DIRECCIÓN PREVIAS

DECISIONES	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	CUMPLE	
				SI	NO


13. CAMBIOS QUE PODRÍAN AFECTAR EL SGC

14. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 19 FORMATO NO CONFORMES

Tabla 49. Anexo Formato no conformes

	FORMATO DE NO CONFORMIDAD						FT-CL - 01		
							VER. 0		
							23-mar-23		
							Página 1 de 1		
REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LA NO CONFORMIDAD									
Fecha						Folio			
FUENTE DE ORIGEN									
Folio de la SNC	SGI						Retroalimentación del Cliente	Satisfacción del Cliente	Otro
	Auditoría Interna	Auditoría Externa	Revisión por la Dirección	Seguimiento y Medición	Resultado de Indicadores	Análisis y Evaluación	Quejas	Resultado de Mediciones	
Descripción:									
Hecho y evidencia (claro y completo).									
Requisito de la norma o elemento del SGI incumplido:									
DETERMINACIÓN DE LA CAUSA DE LA NC									
Investigación y análisis de las causas que originaron la no conformidad:									
Involucrar a todos los actores del proceso en el análisis de la causa raíz de la NC. Utilizar las técnicas estadísticas y administrativas de la calidad, tales como: lluvia de ideas, técnicas del porqué, diagrama causa-efecto (pescado o Ishikawa), o cualquier otra que sea necesaria de acuerdo a la naturaleza de los procesos del SGC.									
Existen NC similares o que potencialmente pueden ocurrir					Sí	No	Folio		Requisito
ACCIONES NECESARIAS									
Descripción de la(s) Corrección(es)									
Describir las acciones que deben llevarse a cabo para eliminar la NC.									
Descripción de la(s) Acción(es) Correctiva(s)									
Describir las acciones que deben llevarse a cabo para eliminar la causa raíz de la NC.									

Responsable de implementación:		Fecha propuesta de cumplimiento.	
PARA COMPLETAR POR EL RESPONSABLE DE REVISAR CUMPLIMIENTO			
Fecha de verificación	Eficacia de las Acciones:		
	Impacto de los resultados obtenidos de las acciones implementadas para eliminar la NC		
Responsable de revisar el cumplimiento:		Firma:	Fecha de aceptación

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 20 CARTA DE FINALIZACIÓN PROYECTO DE GRADO



Club Deportivo ProNat - Bogotá D.C.
Reconocimiento deportivo 074 del 7/febrero/2019
Aliado a LIDAS y FEDECAS

PN-CE-111- 2023

Bogotá D.C., Lunes, 05 de Junio de 2023

Señores:
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Especialización Dirección y Gestión de la Calidad
Ciudad

EL CLUB DEPORTIVO PRONAT CERTIFICA QUE

PAULA VALENTINA OSPINA TAPIAS, LEIDY ANDREA TORRES VEGA y MAYERLY TATIANA VARGAS RODRIGUEZ desarrollaron el trabajo de investigación: "ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CLUB DEPORTIVO PRONAT" y demostraron un profundo conocimiento de los estándares y prácticas de calidad adaptando hábilmente esos conocimientos a nuestra manera de operar.

Cabe destacar su capacidad para trabajar en equipo, su enfoque abierto y comunicativo que facilitó la entrega de las herramientas, formatos y demás documentos creados de manera personalizada para nuestra posterior implementación del sistema de gestión de calidad del Club Deportivo y que fue claramente sustentada en cada sesión de reunión que se realizó durante todo el proceso.

La presente certificación se suscribe a solicitud de los interesados, a los cinco (05) días del mes de junio del año dos mil veintitrés [2023].

Sujeta a verificación en el teléfono 302 707 6485 o enviando la certificación escaneada al correo electrónico pronat.bogota@gmail.com.

Cordialmente,


LINDA CAROLINA HAYEK PEÑUELA
Presidente Comité Ejecutivo
Club Deportivo ProNat - Bogotá

Figura 8. Carta finalización proyecto de grado. Fuente: Club deportivo Pronat