

Gestión administrativa en los clubes deportivos

Alejandro Marín Pulgarín, ✉ alejandro.mp1697@gmail.com

Bayron Estivens Sepúlveda Henao, ✉ byronlds1@hotmail.com

Juan Sebastián Marulanda Páez, ✉ juan_sebastian11@outlook.com

Gabriel Jaime Valencia Carmona, ✉ gvalencia@inderenvigado.gov.co

Santiago Cardona Taborda, ✉ sct_10@hotmail.com

Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Educación Física y Deporte

Asesor: Hernán Darío Rivera Pérez, Magister en Fisiología del Ejercicio



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
COLOMBIA

Universidad de San Buenaventura

Facultad de Educación

Licenciatura en Educación Física y Deporte

Bello, Antioquia

2021

Citar/How to cite	(Marín Pulgarín, Sepúlveda Henao, Marulanda Páez, Valencia Carmona, & Cardona Taborda, 2021) ... (Marín Pulgarín et al., 2021)
Referencia/Reference	Marín Pulgarín, A., Sepúlveda Henao, B. E., Marulanda Páez, J. S., Valencia Carmona, G. J., & Cardona Taborda, S. (2021). <i>Gestión administrativa en los clubes deportivos</i> . (Trabajo de grado Licenciatura en Educación Física y Deporte). Universidad de San Buenaventura, Facultad de Educación, Medellín.
Estilo/Style: APA 6th ed. (2010)	



Bibliotecas Universidad de San Buenaventura



Biblioteca Digital (Repositorio)
<http://bibliotecadigital.usb.edu.co>

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

Universidad de San Buenaventura Colombia

Universidad de San Buenaventura Colombia - <http://www.usb.edu.co/>

Bogotá - <http://www.usbbog.edu.co>

Medellín - <http://www.usbmed.edu.co>

Cali - <http://www.usbcali.edu.co>

Cartagena - <http://www.usbctg.edu.co>

Editorial Bonaventuriana - <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/>

Revistas - <http://revistas.usb.edu.co/>

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción	8
1. Planteamiento del problema.....	10
1.1 Antecedentes.....	12
2. Justificación	14
3. Objetivos.....	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. Marco teórico	16
4.1 Marco Conceptual.....	16
4.2 Marco Referencial.....	18
4.3 Marco legal.....	19
5. Metodología	24
5.1 Tipo de estudio	24
5.2 Alcance.....	24
5.3 Periodo de análisis	24
5.4 Unidad de análisis.....	24
5.5 Población.....	25
5.6 Descripción metodológica.....	25
5.7 Procedimientos metodológicos.....	25
5.7.1 Etapa No 1: Rastreo informativo de procesos administrativos.	25
5.7.2 Etapa N°2: Encuesta.	26

5.7.3 Etapa N°3: Operacionalización27

6. Resultados29

7. Conclusiones49

8. Recomendaciones50

Referencias51

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Encuesta</i>	30
Tabla 2. Operacionalización de variables nominales Ítems	34
Tabla 3. Operacionalización de variables de razón SI y NO	39
Tabla 4. Operacionalización de variables de razón dimensiones	44
Tabla 5. Operacionalización de variable nominal independiente	46

Resumen

El presente trabajo de investigación de naturaleza mixta exploratoria, tiene como objetivo crear una herramienta que permita medir el nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos del Índer Envigado, comenzando por una revisión documental que dio muestra de los procesos fundamentales de la administración de empresas deportivas. A partir de esta revisión y apoyados por el Decreto 1228 de 1995, el Sistema Nacional del Deporte creado en la Ley 181 de 1995 y el Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, se constituyó un instrumento de recolección de información tipo encuesta, que está compuesta por una guía protocolaria ética de aplicación, y por treinta preguntas, la cuales están planteadas de tal forma que nos darán unas respuestas netamente excluyentes de SI y NO, que serán puestas en Operacionalización mediante cuatro tablas que contienen desde la puntuación de los ítems obtenidos en la encuesta, pasando luego a ser divididos en tres dimensiones basadas en los principales procesos administrativos de los clubes deportivos establecidos como empresas deportivas que son planeación, organización y dirección, para luego determinar el nivel de desarrollo administrativo obtenido por el club, que finalmente tendrá como resultado un nivel bajo, medio o alto, constituyendo así la herramienta de medición del nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos del Índer Envigado.

Palabras clave: Clubes deportivos, Desarrollo administrativo, Herramienta de medición, Deporte asociado.

Abstract

The research paper is exploratory mixed nature research. And its purpose is, to develop an instrument that allows us to assess the level of improvement of sports clubs recognized by Índer Envigado. To carry out this previous investigation, it will be important to start with a documentary review that allows us to show the fundamental processes of administrative sport management. In order to continue with the research, which is supported by the decree 1228 of 1995, the National Sports System created by the Law 181 of 1995 and the article 52 of the Political Constitution of Colombia, an instrument of recollecting information was created, which was established by ethical protocols and implementing guides; in addition, by 30 questions, which are set in such way that gives us clearly YES and NO answers. Those answers will be put into operation in order to be segmented in four tables that contain scores from the gathered items in the survey; afterward, the answers will be divided into three dimensions based on the main administrative processes of the clubs which are constituted as sports companies which are: planning, organization, and administrative management. Lastly, based on the previous stages of the research, it will be important to determine the level of administrative development recollected from the club. Once it is set, we will have a significant outcome at a low-level, middle-level, and high-level, establishing the measurement tool from the administrative development of the clubs recognized by Índer Envigado.

Keywords: Sport clubs, Administrative development, Measurement tool, Associated sport.

Introducción

Según la constitución política de Colombia y el sistema nacional del deporte, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre son un derecho fundamental de todos los colombianos, y para garantizar este derecho lo declaran como parte del gasto público y social, (Colombia. Ministerio del Deporte, 1995).

Teniendo en cuenta lo anterior el sistema nacional del deporte establece niveles de jerarquía para garantizar el derecho a nivel nacional, departamental y municipal.

De igual manera el Decreto 1228 de 1995, establece que los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos mayoritariamente por deportistas afiliados que buscan fomentar la práctica de una o varias disciplinas deportivas e impulsar programas de interés público y social, estos clubes son reconocidos por el estado como entidades sin ánimo de lucro, con el fin de realizar actividades que beneficien a sus asociados o a la comunidad en general y no tienen como finalidad el reparto de utilidades entre sus integrantes, estas organizaciones llamadas clubes se definen como personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de la asociación.

Según lo contextualizado, con este trabajo se crea una herramienta que busca identificar y medir los procesos administrativos de los clubes deportivos, basándonos en áreas esenciales como lo son la planeación, la organización y la dirección, y teniendo en cuenta que los clubes deportivos al tener la responsabilidad de direccionar recurso humano debe necesariamente tener unos procesos administrativos bien claros y definidos que les permita realizar de manera exitosa todas sus actividades y objeto misional, para lo cual deberán contar con una debida planeación, dirección y control que les permita la obtención de los objetivos propuestos para el bien común de sus asociados.

Este trabajo servirá como una herramienta de medición del nivel de desarrollo administrativo, el cual será aplicable a los clubes deportivos del municipio de Envigado, y se pondrá a disposición de su respectivo ente deportivo (Índer Envigado), teniendo como fin poder realizar un análisis del estado administrativo actual de los clubes y así poderlos

clasificar en tres niveles de desarrollo (bajo, medio y alto), de tal manera que los clubes y el instituto de deportes puedan establecer el estado actual del deporte asociado en el municipio, para así conjuntamente buscar estrategias que contribuyan con el desarrollo y evolución de estas organización en beneficio de sus asociados, la comunidad y el deporte en general.

1. Planteamiento del problema

El Índer Envigado como Instituto de deportes, recreación y el aprovechamiento del tiempo libre es el ente rector del deporte en el municipio de Envigado, sin embargo y a pesar de contar con un programa de apoyo a clubes muy fortalecido económicamente no se han realizado estudios y análisis profundos que permitan establecer el estado de desarrollo administrativo de los clubes deportivos.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los clubes como motor del desarrollo del deporte y constructores de tejido social, “los clubes deportivos deberían constituirse y organizarse como una empresa deportiva asumiendo los elementos básicos del proceso administrativo tales como, planeación, organización, dirección, control y evaluación” (Henao Higueta, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008, p. 25), y además deben estar soportados en procesos administrativos muy bien definidos que conlleven a la consecución de los objetivos propuestos de acuerdo con su misión y visión, sin embargo y contradictoriamente las organizaciones sin ánimo de lucro como en este caso los clubes deportivos, han sido caracterizados como organizaciones con niveles bajos de desarrollo, los cuales son administrados por personas sin ningún tipo de experiencia ni formación como lo cita (Hernández Londoño, 2006) quien además dice que estas organizaciones poseen sistemas administrativos muy precarios los cuales tratan de contrarrestar con dedicación y voluntad por las actividades desarrolladas, a todo esto se suma que actualmente no existe en el medio una herramienta que ayude a identificar el nivel de desarrollo de los clubes, para poder establecer estrategias clara de intervención por parte de los mismos implicados y los institutos de deporte municipales.

Además el libro “*En Obra Negra una visión del deporte colombiano*” citado en (García Alzate & Doris Liliana, 2015) señala que los clubes carecen de una buena organización y de sostenimiento financiero que les permita ser auto sostenibles y que la gran mayoría dependen de los aportes que reciben de los entes municipales.

De igual manera y después de hacer un barrido bibliográfico a nivel internacional, nacional y local, encontramos solo información descriptiva del deporte asociado, como lo señalan (Posada Posada & Vélez Cortés, 2014) los cuales investigaron el desarrollo deportivo de los clubes de natación de la ciudad de Medellín por medio de encuestas dirigidas a los presidentes de los clubes, evidenciando que los clubes deportivos de natación tienen altos problemas económicos y carecen de equilibrio financiero que permita mejorar los servicios, la cobertura, el talento humano y la dotación de implementos necesarios para que los usuarios obtengan beneficios de óptima calidad, sin embargo no se pudo hallar ningún trabajo o entidad que tenga una herramienta elaborada y establecida que tenga como función medir nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos, y la cual permita categorizarlos, ya que los entes deportivos municipales en términos de publicación no establecen estas mediciones en el territorio que rigen, por lo cual, no se conoce la situación actual del estado de desarrollo de los clubes del municipio de Envigado, situación que puede llevar al Índer Envigado a incurrir en errores en la asignación de apoyos a los diferentes clubes por no contar con un diagnóstico claro.

¿Qué propuesta de herramienta podría diseñarse para identificar el nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos reconocidos por el Índer Envigado?

1.1 Antecedentes

En el contexto internacional se encontraron algunas investigaciones en cuanto a la organización y al desarrollo administrativo de entidades deportivas, como es el caso de la investigación que se realizó en Ecuador, donde (Zurita Altamirano, Medina Chicaiza, Sailema Torrez, & Quispe Garcia, 2017), investigaron el modelo de gestión administrativa y financiera de los clubes deportivos de la Liga Profesional de Fútbol de aquel país, logrando como conclusión que los elementos para alcanzar el éxito en la implementación de un modelo de gestión administrativa para clubes de fútbol tales como los principios del modelo, objetivos, caracterización y condiciones básicas para su implementación; además, el modelo debe contar con un análisis del entorno interno y del entorno externo, para así poder enfocar la planificación estratégica, en la que se proyecta la misión, visión, valores, metas y acciones para lograrlas, contemplando también la administración financiera, el marketing deportivo, la administración del Talento Humano y demás factores administrativos.

Otra de las investigaciones consultadas fue la de López-Busto, García-Unanue, Gómez-González, Barajas y Gallardo Guerrero (2016), donde se habla acerca de la incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento de los clubes de fútbol de España, y algunas de sus conclusiones fueron que las variables económicas en la gestión de los clubes de primera división de España indican una marcada diferencia dada por la publicidad y el marketing deportivo, así como los clubes con departamento de operaciones o sede administrativa, comprenden mejores resultados económicos, y por último, que la publicidad y el desempeño en competencias es lo que más genera ingresos para los clubes.

Por otra parte, en el rastreo del contexto nacional, fueron pocas las investigaciones encontradas sobre clubes deportivos o entes gubernamentales, en Bogotá, por ejemplo, se analizó la gestión administrativa en las escuelas de fútbol y dieron como conclusión que los clubes de fútbol de la ciudad no tienen una buena organización y gestión administrativa, además de la falta de profesionales en administración y gestión deportiva en los clubes. (Pedreros Serna, 2016)

Así mismo, en cuanto a organizaciones deportivas en el estudio de Moreno Polo en el 2014, donde se habla de la falta de políticas públicas claras en materia deportiva y la

inadecuada gestión de los recursos en el municipio de Quibdó, que llevan al autor a proponer un modelo de gestión deportiva para el municipio, donde es fundamental la importancia de fortalecer las ligas deportivas, constituir las en una estructura administrativa real, efectiva, estructurando un plan estratégico a largo plazo, un plan de acción que contenga programas, proyectos y metas orientados a las líneas estratégicas. Teniendo en cuenta lo anterior, se orientan en organizar las ligas de Chocó en una asociación de ligas que permitan direccionar objetivos comunes, brindar asesoría administrativa y acompañamiento permanente que vayan en beneficio del deporte en el Chocó. (Moreno Polo, 2014)

De la misma manera se encontró otra fuente local, la cual fue el estudio realizado por (García Alzate & Doris Liliana, 2015) en el Municipio del Carmen de Viboral, en donde realizaron una investigación descriptiva abordando temas administrativo y deportivos, concluyendo que el deporte asociado de ese municipio carece de organización, así como de conocimientos administrativos, encontrando un gran porcentaje sin reconocimiento deportivo, y además desconocen la documentación requerida para hacerlo.

Siguiendo la misma línea encontramos el estudio realizado por (Hena Higuita, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008) el cual tuvo como objetivo describir el estado administrativo de los clubes deportivos de los municipios del departamento de Risaralda excepto Pereira y Dosquebradas, describe la carencia de procesos y aspectos administrativos, también hace énfasis en la falta de conocimientos legales por parte de clubes y entes municipales.

2. Justificación

Con este proyecto se pretende realizar una herramienta, con la cual se pueda medir el desarrollo administrativo de los clubes deportivos, y la cual permita categorizar a estas organizaciones en tres (3) niveles de desarrollo (bajo, medio y alto), de esta manera el Índer Envigado podrá diagnosticar con mayor objetividad el ejercicio administrativo desarrollado, para así tener un acercamiento a la realidad de cada club, lo que les permitirá crear estrategias y objetivos claros para contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de los clubes deportivos, siguiendo los parámetros que dicta la ley nacional del deporte.

Así mismo el Índer de Envigado al utilizar esta herramienta podrá contar con un claro diagnóstico de la actualidad del deporte asociado en su municipio, lo que le permitirá trazar objetivos claros en su plan de acción en lo que corresponde al aporte del desarrollo de los clubes deportivos de Envigado, de esta manera se podrá realizar una óptima distribución del recurso destinado para estas organizaciones.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar una herramienta para identificar el nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos reconocidos por el Índer Envigado.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales procesos administrativos que rigen a los clubes deportivos.
- Proponer un instrumento para la recolección de información, asociada con los procesos administrativos más importantes para establecer el nivel de desarrollo de un club deportivo.
- Desarrollar una herramienta operacional que vincule la información administrativa recolectada y determine el nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos.

4. Marco teórico

4.1 Marco Conceptual

- **Club deportivo**

Los clubes deportivos están constituidos por un número plural de socios para fomentar la práctica de uno o más deportes, con deportistas, aficionados y/o profesionales, su función es desarrollar actividades sociales y cívicas son organismos de derecho privado. (Colombia. Constitución Política de Colombia, 1984)

- **Desarrollo**

Podemos definir el desarrollo como un proceso global económico, social, cultural y político, que pretende el aumento constante del bienestar la población y de los individuos sobre el sustento de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan. (Naciones Unidas, 1986).

En otras palabras, el desarrollo, se puede entender como el proceso de evolución, cambio y crecimiento, sea que se refiera a un aspecto de orden moral, intelectual o físico, en este orden de ideas el desarrollo puede darse en una, persona, una tarea, una sociedad, un país o cualquier otra cosa.

Por otra parte (Escribano Frances, 2012) Nos dice que el desarrollo se refiere al pensamiento de progreso económico y social, lo cual involucra un incremento en las condiciones de vida de los individuos y organizaciones y en general de la humanidad.

- **Desarrollo administrativo**

Es un conjunto de políticas estrategias metodologías técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales físicos y financieros de las entidades de la administración pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional de

conformidad con la reglamentación pertinente. (Agencia Nacional de Infraestructura [ANI], s.f).

- **Organización**

La organización es el evento de integrar y estructurar los órganos y recursos involucrados en las acciones de una organización, de tal manera que se establezcan las funciones de cada uno de ellos y así mismo la relación entre sí. (Chiavenato, 1999)

- **Planeación**

Es la acción administrativa que determina anticipadamente los procedimientos y actividades para alcanzar los objetivos propuestos. (Chiavenato, 1999)

- **Dirección**

Es la acción administrativa que relevante a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles jerárquicos de la organización, y de sus subordinados (Chiavenato, 1999).

- **Reconocimiento deportivo**

Acto administrativo que se expide para vincular a los organismos deportivos al Sistema Nacional del Deporte (SND), que promueven el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Es expedido por la Alcaldía municipal a través de los entes deportivos municipales del SND. (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f)

- **Personería jurídica**

“Es la capacidad de las personas naturales y jurídicas de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.” (Novoa Bolívar & Monroy Núñez, 2010, p. 30)

- **Indicador**

Como lo indica la revista (Escribano Frances, 2012) Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los principales atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance, siendo así un indicador es la comparación entre uno o más datos, esto motiva un resultado o un valor en específico cuyo significado es entendible para la persona que está a cargo del análisis.

4.2 Marco Referencial

Teoría clásica de la administración, la cual afirma (Chiavenato, 1999) implica la previsión, organización, dirección, coordinación, y control de trabajo realizando en toda la organización, permitiendo así la integración de las personas en los grupos sociales en busca de los mejores resultados, favoreciendo las condiciones de cooperación e integración, también Chiavenato afirma que en estas épocas de tantas dificultades y conflictos, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana, ya que vivimos en un mundo donde predominan las organizaciones y donde el trabajo en equipo y los esfuerzos de cooperación constituyen el centro fundamental de la sociedad de los hombre.

La investigación descriptiva realizada por (Hena Higueta, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008) afirma que los clubes deportivos deben constituirse y organizarse como una empresa deportiva asumiendo los elementos básicos del proceso administrativo tales como, planeación, organización, dirección, control y evaluación, para garantizar que los clubes deportivos logren un desarrollo administrativo y crezcan como organización, por tal motivo, se recomiendan a implementar un sistema de categorización de los clubes deportivos, lo que fomentará la búsqueda del mejoramiento de la calidad de su sistema administrativo, logrando así unas organizaciones más competitivas al servicio del deporte asociado.

Estudio de (Hernández Londoño, 2006), el cual indica que las ESAL en el deporte han sido caracterizados como organizaciones con niveles muy bajos en su desarrollo, que realizan sus actividades con mucha informalidad en la gestión, administración voluntaria por personas sin formación ni experiencia para los cargos, además afirma que los organismos deportivos de nivel departamental (ligas deportivas) pueden verse en etapa de crisis, con sistemas administrativos muy precarios pero con una gran fuerza de entusiasmo y dedicación de sus recursos humanos.

4.3 Marco legal

Para este proyecto de investigación, el marco legal esta soportado en la constitución política de Colombia de 1.991, también por el decreto 1228 de 1995 y la Ley 181 de 1995, además hay aportes legales importantes de la ley 494 de 1.999 como también de la ley 582 del 2.000, con toda esta reglamentación se establece a nivel legal el derecho al deporte como inversión social y la ley del deporte por medio de la cual se establecen las jerarquías del deporte y se reglamentan los clubes a nivel nacional.

El **Artículo 52 de 1991** Establece las manifestaciones deportivas y recreativas, competitivas y autóctonas como determinantes de la formación integral de las personas y fundamentales para preservar la salud en el ser humano, también define al deporte y la recreación, como parte de la educación por lo cual constituyen gasto público social en el país. (Colombia. Constitución Política de Colombia, 1991)

Posteriormente aparece la **Ley 181 de 1995** con el objetivo de crear el Sistema Nacional del Deporte, el cual tiene como propósito promover la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física y además integrar la educación y la actividad física, recreativa y deportiva con todo el sistema educativo. (Colombia. Constitución Política de Colombia, 1998).

La **Ley 181 de 1995** en su **Artículo 3º** busca garantizar el acceso de los individuos y la comunidad a la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre,

por lo cual establece unas directrices entre las cuales en mención del deporte asociado de destacan:

- Fomentar, proteger, apoyar y regular la asociación deportiva en todas sus manifestaciones.
- Coordinar gestiones deportivas propias de las entidades territoriales en el campo del deporte y apoyar el desarrollo de estos.
- Ordenar, difundir el conocimiento y la enseñanza deportiva, además de fomentar las escuelas deportivas para perfeccionar y cuidar la práctica deportiva en la edad escolar.
- Formar a técnicos y profesionales para mejorar la calidad técnica del deporte la recreación y el tiempo libre.
- Fomentar la adecuada seguridad social de los deportistas y velar por su permanente aplicación.

También en el Artículo 16 de la Ley 181 de 1995 señala las áreas en la que se desarrollara el deporte y las divide de la siguiente manera:

- **Deporte formativo:** este se desarrolla en los sectores formal e informal y comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivo.
- **Deporte social comunitario:** tiene como fin el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad.
- **Deporte universitario:** Esta enmarado en la ley 30 de 1992 y está direccionado por el área de bienestar universitario de estas instituciones y contribuyen a la formación integral de los estudiantes de la universidad

- **Deporte asociado:** Es el desarrollo por entidades privadas, organizadas con el fin de realizar actividades y programas de deporte competitivo a nivel municipal, departamental y nacional, teniendo como objetivo el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.
- **Deporte competitivo:** Son los diferentes eventos y torneos cuyo objetivo es lograr un nivel técnico alto.
- **Deportes de alto rendimiento:** Es la práctica deportiva de mayor nivel técnico, y está orientado hacia el perfeccionamiento de las cualidades del deportista.
- **Deporte aficionado:** en este no admite pago o indemnización a favor de los jugadores, únicamente el monto de los gastos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva.
- **Deporte profesional:** Es aquel que tiene remuneración y admite como competidores a personas naturales, se ajusta a la normativa de la respectiva federación internacional.

Ahora bien, el Decreto 1228 de 1995 define a los clubes deportivos como, clubes promotores, clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital y las ligas y federaciones deportivas, como organismos deportivos, que estarán sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado.

Así mismo, en el Decreto 1228 de 1995 las organizaciones deportivas del sector asociado, fueron jerarquizadas de la siguiente manera:

- **Nivel municipal:** Clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales.

- **Nivel departamental:** Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales, ligas y asociaciones del Distrito Capital.
- **Nivel nacional:** Comité Olímpico Colombiano y federaciones deportivas nacionales.

Siguiendo las disposiciones del Decreto 1228 de 1995, en su Artículo 2°, los clubes deportivos son descritos como organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social.

Por otra parte, el **Artículo 6° del Decreto 1228 de 1995** establece los requisitos para la participación deportiva y vinculación al sistema Nacional del Deporte, los cuales son:

- Acta de constitución y listado de deportistas en número plural que corresponda a no menos del mínimo reglamentario exigido en cada disciplina o modalidad deportiva, debidamente identificados y con aceptación expresa de su afiliación y de participación en actividades deportivas organizadas. En ningún caso el club deportivo tendrá menos de 10 deportistas inscritos. Los clubes promotores podrán inscribir cualquier número plural de deportistas en cada deporte o modalidad deportiva que promuevan.
- Reglamento de funcionamiento.
- Reconocimiento deportivo otorgado por el alcalde a través del ente deportivo municipal correspondiente a que se refiere la **Ley 181 de 1995**.

En consiguiente, los clubes deportivos estarán afiliados Sistema Nacional del Deporte y participarán en sus respectivas competencias municipales y departamentales, mayoritariamente compuestas por Ligas Deportivas, las cuales son definidas por el **Artículo 7° del Decreto 1228** como organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o

corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica deportiva.

Para este fin, el Artículo 10° del Decreto 1228 definió unos requisitos dirigidos a los Clubes Deportivos para la participación deportiva y vinculación con el Sistema Nacional del Deporte, las ligas deportivas y las asociaciones deportivas departamentales:

- Constitución con un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, según el caso, debidamente reconocidos.
- Estatutos.
- Personería jurídica y reconocimiento deportivo otorgado por el Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes.

Por último, encontramos las Federaciones Deportivas Nacionales, las cuales son organismos de derecho privado, constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de ligas deportivas o asociaciones deportivas departamentales, según el **Artículo 11° del Decreto 1228**, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte dentro del ámbito nacional.

5. Metodología

A continuación, se describe los procedimientos metodológicos que se eligieron para este trabajo de investigación, para el cual el objetivo trazado fue crear una herramienta, para ser dispuesta a disposición del instituto de deportes del municipio de Envigado (Índer Envigado), y la cual permita identificar el estado de desarrollo de los clubes del municipio de Envigado y clasificarlos en tres niveles de desarrollo definidos en bajo, medio y alto.

5.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación para este trabajo será de carácter mixto exploratorio.

5.2 Alcance

El presente estudio explorará los niveles de desarrollo administrativo en las áreas de organización, planeación y dirección, esta herramienta se plantea para un ente municipal pero su alcance abarca el nivel departamental y nacional sin importar la disciplina deportiva que desarrollen.

5.3 Periodo de análisis

El periodo de análisis para la realización de este trabajo es de 10 meses, comprendidos desde el 07-2019 hasta el 05-2020.

5.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis es el desarrollo administrativo comprendido por políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales físicos y financieros, divididos en tres dimensiones organización, planeación y dirección, y orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño de los clubes deportivos de las diferentes disciplinas.

5.5 Población

La población potencial sujeto de implementación, serán 56 clubes deportivos con reconocimiento deportivo emitido por el instituto de deportes del municipio de Envigado.

5.6 Descripción metodológica

Para la ejecución de la presente propuesta, se establecerán 3 etapas metodológicas, las cuales estarán conformadas por:

Etapa N° 1: Un rastreo informativo de los principales procesos administrativos, el cual consistirá en un análisis de las bases de datos partiendo de los términos específicos del área.

Etapa N° 2: establecimiento de un instrumento de recolección de la información, con la finalidad de recaudar la información el cual será el insumo base para alimentar la herramienta.

Etapa N° 3: construir una herramienta operacional para determinar el nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos, donde terminada la operacionalización de las variables la herramienta determinara si los clubes se encuentran en nivel administrativo bajo, medio o alto.

5.7 Procedimientos metodológicos

Durante el transcurso de la presente propuesta, se establecieron los siguientes procedimientos, en concordancia con las etapas establecidas en la metodología; las cuales se llevaron a cabo de la siguiente forma:

5.7.1 Etapa No 1: Rastreo informativo de procesos administrativos.

- **Análisis de bases de datos:** para el abordaje de las bases de datos, se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: Clubes deportivos, administración deportiva, desarrollo deportivo, caracterización de clubes deportivos, con las cuales se realizará el rastreo informativo en las bases de

datos Dialnet, Viref, Scielo, google académico, con la finalidad de establecer los procesos administrativos vigentes, empleados en los clubes deportivos a nivel nacional.

- **Selección de principales procesos administrativos:** Luego del rastreo en las bases de datos, se seleccionó al autor (Henao Higueta, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008) como base para la determinación de los principales procesos administrativos, y soportado por otros autores, se delimitaron los procesos fundamentales que deben poseer los clubes deportivos regidos por la Ley 181 de 1995, los cuales son Organización, Planeación y Dirección.

5.7.2 Etapa N°2: Encuesta.

- **Guía protocolaria ética de aplicación:** Como primer aspecto para la creación del instrumento de recolección de información a modo de encuesta, se describió una guía protocolaria ética de aplicación que da cuenta el por qué y para qué de la encuesta a los clubes que se les aplicará, además, que brindara seguridad en el manejo de los datos, asegurando que la información obtenida será exclusivamente de uso confidencial y será utilizada especialmente en todo lo que confiere a la obtención de información con fines de categorización administrativa de la institución ejecutante.
- **Formulación de preguntas:** para la formulación de las 30 preguntas se tomó en cuenta los parámetros de conformación de clubes deportivos estipulados en el Decreto 1228 de 1995, el Sistema Nacional del Deporte creado en la Ley 181 de 1995 y el Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, además de conceptos y áreas de la investigación descriptiva realizada por (Henao Higueta, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008) los cuales afirman

que los clubes deportivos deben constituirse y organizarse como una empresa deportiva asumiendo los elementos básicos del proceso administrativo tales como, planeación, organización y dirección, con el objetivo de realizar preguntas que den cuenta de los procesos administrativos que rigen a los clubes deportivos, esto con la finalidad de obtener información en cada campo administrativo.

- **Respuestas:** Las características de las respuestas ofrecidas ante el 100% de las preguntas propuestas por el instrumento, se clasificarán en un nivel nominal netamente excluyente de SI y NO.

5.7.3 Etapa N°3: Operacionalización.

- **Establecimiento de Variables:** se dispuso de diferentes tipos de variables, entre ellas una principal o dependiente que es el nivel de desarrollo administrativo, otras independientes que fueron las dimensiones establecidas (organización, planeación y dirección) una vez se llevó a cabo la etapa 1 de la metodología de rastreo informativo de procesos administrativos, y una tercera subclasificación de variable que fueron las intervinientes en cuyo caso serán las establecidas por cada una de las preguntas del instrumento planteado metodológicamente una vez se desarrolló la etapa número 2.
- **Establecimiento, naturaleza y operacionalización de los ítems:** para la elección de los 30 ítems y/o preguntas se tomó en cuenta los parámetros de conformación de clubes deportivos estipulados en el Decreto 1228 de 1995, el Sistema Nacional del Deporte creado en la Ley 181 de 1995 y el Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, con el objetivo de realizar preguntas que den cuenta de los procesos administrativos que rigen a los clubes deportivos, estos ítems se componen la primera tabla de operacionalización de carácter nominal con las respuestas netamente

excluyentes de SI y NO, siendo de un nivel de medición nominal, posteriormente pasan a ser evaluados a modo de razón en una segunda tabla de operacionalización, asignando un puntaje numérico de acuerdo a las respuestas, donde los ítems agrupados en la dimensión de organización se les asigno un total de 47 puntos, los ítems de la dimensión de planeación se les asigno un total de 22 puntos, y los ítems de la dimensión de dirección se les asigno un total de 35 puntos. (ver tabla 2 y 3)

- **Operacionalización de las dimensiones:** los puntajes se operacionalizaron en una tercera tabla que divide los ítems en tres dimensiones establecidas desde la revisión teórica basadas en (Henaó Higuaita, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008) que son organización, planeación y dirección, como principales procesos administrativos de los clubes deportivos constituidos y organizados como empresas, donde se utilizó un nivel de medición de razón y se tomaron los puntajes partiendo de los asignados a los ítems en cada grupo de dimensión dividido en 2 para obtener el puntaje del nivel alto, se dividió el nivel alto en dos para obtener el puntaje del nivel medio y se dividió el medio en 2 para obtener el puntaje del nivel bajo, ese procedimiento se realizó en la operacionalización de cada dimensión. (ver tabla 4)
- **Establecimiento, naturaleza y operacionalización de la variable dependiente:** Se realizó una cuarta tabla de operacionalización que determino la variable dependiente de la investigación, para definir esta variable se tomó como referente del objetivo general, que para el caso fue el nivel de desarrollo administrativo, el cual es de naturaleza cualitativa y asumió una categorización nominal después del proceso de operacionalización, anteriormente descrito, mediante los niveles Alto, Medio y Bajo, de acuerdo con los resultados de la operacionalización de las dimensiones, dando como resultado el nivel de desarrollo administrativo del club deportivo al cual se le aplique la herramienta, teniendo para el nivel bajo

el rango de 0 a 17, para el nivel medio de 18 a 34 y para el nivel alto de 35 a 50. (ver tabla 5)

6. Resultados

- Mediante los rastreos realizados en bases de datos, se identificaron los procesos administrativos más importantes que rigen a los clubes deportivos

reconocidos por los entes deportivos municipales, principalmente basándonos en (Henaó Higuíta, Mejía Guerrero, & Sandoval Montenegro, 2008), quienes dedujeron que estas organizaciones deben plasmarse como empresas deportivas y cumplir los elementos básicos del proceso administrativo, los cuales se definieron como Organización, Planeación y Dirección.

- Se propuso como instrumento de recolección de información una encuesta, la cual contiene el protocolo ético, para informar a los representantes de cada organización el que, y porque se realiza el ejercicio, además, asegurando que la información obtenida será exclusivamente de uso confidencial para fines del club o ente de control que lo rige, la encuesta consta de 30 preguntas, basadas en los procesos administrativos de organización, planeación y dirección, soportados en los estatutos de conformación de clubes deportivos estipulados en el Decreto 1228 de 1995, el Sistema Nacional del Deporte creado en la Ley 181 de 1995 y el Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia; Las preguntas cuentan con dos opciones de respuesta de nivel nominal netamente excluyente de SI y NO.

*Tabla 1.
Encuesta*



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
MEDELLÍN**

Facultad de Educación

Licenciatura en Educación Física y Deporte

Trabajo de Grado

El presente instrumento de recolección de información ha sido diseñado para desarrollar un trabajo de investigación universitaria con el objetivo de elaborar una herramienta para identificar el nivel de desarrollo administrativo de los clubes deportivos reconocidos por el Índex Envidado. En esta encuesta encontrará preguntas que nos dará a conocer el nivel de la organización, planeación y dirección que maneja actualmente en su club deportivo.

Los integrantes de esta investigación le aseguramos que la información recolectada por medio de esta encuesta será exclusivamente de uso confidencial y será utilizada especialmente en todo lo que confiere al desarrollo de esta investigación. De acuerdo con esto, se le agradece la sinceridad con la que responderá las siguientes preguntas.

Instrucciones:

- Marque con una X la respuesta que considere acertada de acuerdo con las características administrativas de su organización deportiva. (SI o NO).
- Si tiene algún aspecto que sugerir, resaltar o mencionar, puede hacerlo libremente en la columna de “Observaciones”.
- Por favor no omitir ninguna respuesta para no afectar el proceso analítico de los resultados.

#	<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
---	------------------	-----------	-----------

1	El club tiene reconocimiento deportivo vigente		
2	El club tiene los periodos estatutarios vigentes		
3	El club tiene personería jurídica		
4	El club tiene organigrama organizacional		
5	El club tiene programa de entrenamiento deportivo		
6	El club tiene manual de funciones		
7	El club tiene reglamento interno		
8	El club se encuentra afiliado a la liga deportiva de su disciplina		
9	El club tiene misión y visión		
10	El club tiene valores institucionales		
11	El club tiene plan financiero del presente año		
12	El club tiene plan estratégico o plan de desarrollo para el presente año		
13	El club tiene manual de procedimientos		
14	Los aportes de los socios representan el 70% o más del presupuesto anual del club		
15	El ente deportivo municipal aporta el 30% o más del presupuesto anual del club?		
16	Todos los empleados del club se encuentran afiliados al sistema de salud		
17	Los empleados del club están perfilados académicamente para el cargo que desempeñan		
18	El club tiene registro y/o hojas de vida de los deportistas		
19	El club capacita a su talento humano		
20	El club tiene portafolio de servicios		
21	El club tiene sede deportiva propia		
22	El club tiene sede administrativa propia		
23	El club participa en eventos y/o torneos deportivos municipales		
24	El club participa en eventos y/o torneos deportivos departamentales		
25	El club participa en eventos y/o torneos deportivos nacionales		

26	El club en los últimos 2 años ha aportado deportistas a selecciones municipales		
27	El club en los últimos 2 años ha aportado deportistas a selecciones departamentales		
28	El club en los últimos 2 años ha aportado deportistas a selecciones nacionales		
29	El club tiene página web y/o página en redes sociales para la difusión de la información		
30	Los deportistas del club se encuentran asegurados contra accidentes		

- Se creó una herramienta operacional y de ponderación a partir de las 30 preguntas de la encuesta, las cuales fueron operacionalizadas y agrupadas en 3 dimensiones, que después de ser operacionalizadas arrojan el nivel de desarrollo en cada dimensión, para terminar en la variable dependiente que determina los niveles de desarrollo administrativo Bajo, Medio o Alto, según los puntajes de las operacionalizaciones anteriores.

Tabla 2.
Operacionalización de variables nominales Ítems

	Ítems (variable)	Nivel de medición	UNIDAD	INDICE	Valor
1	El club tiene reconocimiento deportivo vigente?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI NO
2	El club tiene los periodos estatutarios vigentes ?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI NO
3	El club tiene personería jurídica?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI NO
4	El club tiene organigrama organizacional?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI NO
5	El club tiene programa de entrenamiento deportivo del club?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI NO
6	El club tiene manual de funciones?	Nominal	Nivel de verdad		SI

			Cumplimiento de codificación documental	NO	
7	El club tiene reglamento interno?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
8	El club se encuentra afiliado a la liga deportiva de su disciplina?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
9	El club tiene misión y visión actualizados.	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
10	El club tiene valores institucionales?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
11	El club tiene plan financiero del presente año?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
12	El club tiene plan estratégico o plan de desarrollo para el presente año?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
13		Nominal	Nivel de verdad		SI

	El club tiene manual de procedimientos?			Cumplimiento de codificación documental	NO
14	Los aportes de los socios representan el 70% o más del presupuesto anual del club?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
15	El ente deportivo municipal aporta el 30% o más del presupuesto anual del club?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	NO
16	Todos los empleado del club se encuentran afiliados al sistema de salud?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
17	Los empleados del club están perfilados académicamente para el cargo que desempeñan?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	NO
18	El club tiene registro y/o hojas de vida de los deportistas?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
19	El club capacita a sus empleados?	Nominal	Nivel de verdad		NO
					SI

			Cumplimiento de codificación documental	NO	
20	El club tiene portafolio de servicios.	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
21	El club tiene sede deportiva propia?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
22	El club tiene sede administrativa propia?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
23	El club participa en eventos y/o torneos deportivos municipales?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
24	El club participa en eventos y/o torneos deportivos departamentales?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
25	El club participa en eventos y/o torneos deportivos nacionales?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
				NO	
26		Nominal	Nivel de verdad		SI

	El club en los últimos 2 años ha aportado deportistas a selecciones municipales?			Cumplimiento de codificación documental	NO
27	El club en los últimos 2 años ha aportado deportistas a selecciones departamentales?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	SI
28	El club en los últimos 2 años ha aportado deportistas a selecciones nacionales?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	NO
29	El club tiene página web y/o página en redes sociales para la difusión de la información?	Nominal	Nivel de verdad	cumplimiento físico	SI
30	Los deportistas del club se encuentran asegurados contra accidentes?	Nominal	Nivel de verdad	Cumplimiento de codificación documental	NO

Tabla 3.
Operacionalización de variables de razón SI y NO

Variable	Nivel medición	Unidad de medición	Índice	Valor del puntaje ponderal específico	Puntaje máxima de los ítems asociados a la dimensión
SI	Razón	Puntos	Con reconocimiento deportivo vigente	6	43
NO			Sin reconocimiento deportivo vigente	0	
SI	Razón	Puntos	Con periodos estatutarios vigente	10	
NO			Sin reconocimiento deportivo vencido	0	
SI	Razón	Puntos	Con personería jurídica	10	
NO			Sin personería jurídica	0	
SI	Razón	Puntos	Con organigrama organizacional	2	
NO			Sin organigrama organizacional	0	
SI	Razón	Puntos	Con programa de entrenamiento deportivo	6	

NO			Sin programa de entrenamiento deportivo	0
SI			Con manual de funciones	3
	Razón	Puntos		
NO			Sin manual de funciones	0
SI			Con reglamento interno	3
	Razón	Puntos		
NO			Sin reglamento interno	0
SI			Afiliado	3
	Razón	Puntos		
NO			No Afiliado	0
SI			Con misión y visión	3
	Razón	Puntos		
NO			Sin misión y visión	0
SI			Con Valores	3
	Razón	Puntos		
NO			Sin valores	0

SI	Razón	Puntos	Con	4
			plan financiero	
NO			Sin	0
			plan financiero	
SI	Razón	Puntos	Con	4
			plan estratégico	
NO			Sin	0
			plan estratégico	
SI	Razón	Puntos	con manual de procedimientos	2
NO			sin	0
			manual de procedimientos	
SI	Razón	Puntos	Si	3
			representa del 70% o mas	
NO			No	0
			representa el 70% o mas	
SI	Razón	Puntos	Si	0
			aporta el 30% o más del presupuesto	
			anual del club	
NO			No	3
			aporta el 30% o más del presupuesto	
			anual del club	

SI			si	3	
	Razón	Puntos	están afiliados		
NO			No	0	
			están afiliados		
SI			Si	3	
	Razón	Puntos	están perfilados		
NO			No	0	
			están perfilados		
SI			Si tienen registro	3	
	Razón	Puntos			
NO			No	0	
			tienen registro		35
SI			Si	2	
	Razón	Puntos	los capacita		
NO			No	0	
			los capacita		
SI			Si	2	
	Razón	Puntos	tiene		
NO			No	0	
			tiene		
SI			tiene	3	
	Razón	Puntos	sede		

NO			No tiene sede	0
SI	Razón	Puntos	tiene sede	3
NO			No tiene sede	0
SI	Razón	Puntos	Si participa	1
NO			No participa	0
SI	Razón	Puntos	Si participa	2
NO			No participa	0
SI	Razón	Puntos	Si participa	3
NO			No participa	0
SI	Razón	Puntos	Si ha aportado	1
NO			No ha aportado	0

SI	Razón	Puntos	Si	2
NO			ha aportado	0
SI	Razón	Puntos	No	3
NO			ha aportado	0
SI	Razón	Puntos	Si	2
NO			tiene página web y/o página en redes sociales	0
SI	Razón	Puntos	No	2
NO			tiene página web y/o página en redes sociales	0
SI	Razón	Puntos	Si	2
NO			están asegurados	0

*Tabla 4.
Operacionalización de variables de razón dimensiones*

Variable	Tipo de variable	Naturaleza	Definición operacional	Nivel de medición	Unidad	Índice	Valor	Ítems asociados de la encuesta
----------	------------------	------------	------------------------	-------------------	--------	--------	-------	--------------------------------

Organización	Independientes	Cualitativa	Razón	Puntos	Poseer 35 puntos o más, del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	21	1,2,3,4,5,6,7,8	
					Poseer entre 16 y 34 puntos del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	10		
					Poseer hasta 15 puntos del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	5		
Planeación			Nominal	Nivel	Consiste en definir los objetivos deseados para establecer los recursos y actividades	Poseer 18 puntos o más, del máximo asociado a los ítems de la dimensión Planeación	11	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
					Poseer entre 8 y 17 puntos del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	5		

Dirección	necesarias para alcanzarlos.			Poseer hasta 7 puntos del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	2	
	Proceso continuo para gestionar recursos físicos y humanos en las organizaciones, con la finalidad de llevar acabo los objetivos y metas trazadas.	Nominal	Nivel	Poseer 28 puntos o más, del máximo asociado a los ítems de la dimensión Planeación	17	
				Poseer entre 13 y 27 puntos del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	8	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
				Poseer hasta 12 puntos del máximo asociado a los ítems de la dimensión Organización.	4	

*Tabla 5.
Operacionalización de variable nominal independiente*

Variable	Tipo de variable	Naturaleza	Definición conceptual	Nivel de medición	Unidad	Índice	Valor
-----------------	-------------------------	-------------------	------------------------------	--------------------------	---------------	---------------	--------------

<p>Nivel de desarrollo administrativo</p>	Dependiente	Cualitativa	<p>Según artículo 15 de la Ley 489 de 1998, Desarrollo Administrativo es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter</p>	Nominal	Nivel	<p>Sumatoria de los valores de puntuación asociados a la Organización, Planeación y dirección, que se encuentren entre 35 y 50 puntos.</p>	Alto
			<p>administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.</p>	Nominal	Nivel	<p>Sumatoria de los valores de puntuación asociados a la Organización, Planeación y dirección, que se encuentren entre 18 y 34 puntos.</p>	Medio

Nominal	Nivel	Sumatoria de los valores de puntuación asociados a la Organización, Planeación y dirección, que se encuentren entre 0 y 17 puntos.	Bajo
---------	-------	--	-------------

7. Conclusiones

- los clubes deportivos deben seguir los mismos lineamientos administrativos de las empresas, para garantizar óptimos niveles de desarrollo administrativo y auto sostenibilidad, siguiendo los mismos parámetros administrativos como, dirección, planeación y organización.
- Para mejorar la veracidad de la información suministrada por los clubes deportivos en el instrumento, la mejor opción es utilizar preguntas que arrojen un nivel de verdad netamente excluyente de SI y NO, lo cual no permite procesos a medio terminar.
- La herramienta para medir el desarrollo administrativo de los clubes es una herramienta fundamental que permite enfocar los planes de acción de clubes e institutos de deportes de una manera más clara para contribuir al desarrollo del deporte asociado.
- En el mundo actual el club deportivo no les basta solo con constituirse y asumir los procesos de entrenamiento, también deben trabajar arduamente en la planeación estratégica, alianzas estratégicas, marketing y una excelente organización, planeación y dirección para incrementar y optimizar los recursos y así alcanzar los niveles de desarrollo óptimos en todas sus áreas para garantizar su permanencia y ser atractivos a la sociedad deportiva.

8. Recomendaciones

- Para una óptima utilización de la herramienta se recomienda sistematizar los resultados, de tal manera que la encuesta pueda ser aplicada mediante un dispositivo móvil o una aplicación virtual, la cual analice los resultados y arroje automáticamente el nivel de desarrollo en cada dimensión y del nivel de desarrollo administrativo definitivo.
- Verificar la existencia documental de la información depositada en la encuesta, lo cual puede ser de manera presencial, o enviada de forma virtual.
- Se recomienda a los entes deportivos realizar un acta de compromiso, para los clubes que alcancen un nivel de desarrollo administrativo alto aun teniendo una dimensión en nivel medio, donde se comprometan a elevar el nivel en las dimensiones mencionadas anteriormente para poder mantener el nivel de desarrollo adquirido o incluso mejorarlo.

Referencias

- Agencia Nacional de Infraestructura [ANI]. (s.f). *Sistema de Desarrollo Administrativo-SISTEDA*. Obtenido de <https://bit.ly/3mIn4TS>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f). *Reconocimiento deportivo a clubes*. Obtenido de IDR - Instituto Distrital de Recreación y Deportes.
- Bogotá, Cámara de Comercio. (Noviembre de 2013). *ABC de ESALES*. Bogotá, Colombia: Camara de Comercio.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGrawHill.
- Colombia. Constitución Política de Colombia. (1984). *Decreto 2845, por el cual se dictan normas para el ordenamiento del deporte, la educación física y la recreación*. Bogotá: Nueva Legislación.
- Colombia. Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículo 52*. Bogota: Nueva Legislacion.
- Colombia. Constitución Política de Colombia. (18 de Julio de 1995). *Decreto 1228 de 1995 "Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995."*. Bogotá, Colombia: Nueva Legislación.
- Colombia. Constitución Política de Colombia. (1998). *Ley 498 de 1998, "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional"*. Bogotá: Nueva Legislación.
- Colombia. Dirección de Impuestos Nacionales [DIAN]. (s.f). *Entidades Sin Animo de Lucro ESAL*. Obtenido de DIAN: <https://bit.ly/2P17PJv>
- Colombia. Ministerio del Deporte. (18 de Enero de 1995). *Ley 181 de 1995, por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*.
- Escribano Frances, G. (2012). *Estrategias de inversion*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/DRL/conyteo.pdf>
- García Alzate, A. E., & Doris Liliana, L. G. (2015). *Estado de desarrollo de los clubes deportivos del municipio de el Carmen de Viboral*. Medellín: (Trabajo de grado

- Licenciatura en Educación Física y Deporte). Universidad San Buenaventura [Repositorio Institucional], Facultad de Educación, Medellín.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 1-24.
- Henaó Higueta, M., Mejía Guerrero, L., & Sandoval Montenegro, D. (2008). *Caracterización administrativa de los clubes deportivos de los municipios del departamento de Risaralda excepto Pereira y Dosquebradas*. Risaralda, Colombia: (Trabajo de grado Ciencias del Deporte y la Recreación), Universidad Tecnológica de Pereira - Facultad de ciencias de la salud, Pereira.
- Hernández Londoño, M. (2006). *Estado técnico y administrativo de las ligas deportivas de Risaralda*. (Trabajo de grado Ciencias del Deporte y la Recreación). Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ciencias de la Salud, Pereira.
- Indeportes Antioquia. (2015). *Guía práctica para administrar organizaciones deportivas*. Medellín: Indeportes Antioquia.
- López-Busto, A., García-Unanue, J., Gómez-González, C., Barajas, Á., & Gallardo Guerrero, L. (2016). Incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 11(33), 185-195.
- Moreno Polo, Y. (17 de Noviembre de 2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 18(12), 148 -157.
- Municipio de Envigado. (Noviembre de 2011). *“Plan de desarrollo decenal municipal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física para el municipio de Envigado 2011-2021”*. Envigado, Antioquia, Colombia: Municipio de Envigado.
- Naciones Unidas. (1986). *Asamblea general de las naciones unidas*. Ginebra, Suiza: Naciones Unidas.
- Novoa Bolívar, L., & Monroy Núñez, D. (2010). *Guía virtual de Legislación Deportiva para las Entidades sin ánimo de lucro que conforman el Sistema Nacional del Deporte en el Distrito Capital*. Bogotá: ©Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes - Dirección de Regulación y Control.

- Pedrerros Serna, J. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las escuelas de fútbol de Bogotá*. (Trabajo de grado Especialización en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.
- Posada Posada, Y., & Vélez Cortés, D. (Abril-junio de 2014). Valoración de los clubes deportivos de natación de la ciudad de Medellín. *VIREF - Revista de Educación Física*, 3(2), 71-101.
- Rodríguez Azueros Contexto Legal Abogados. (2017). *Regimen tributario aplicado a los clubes deportivos nivel municipal*. Medellín: INDER Medellín. Obtenido de <https://bit.ly/2Pys1SU>
- Zurita Altamirano, J., Medina Chicaiza, P., Sailema Torrez, M., & Quispe Garcia, J. (Julio-Diciembre de 2017). Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(12), 1-24.