

Artículo de investigación científica y tecnológica

## CARACTERÍSTICAS Y DEMANDAS ADMINISTRATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

*Features and administrative claims of sports organizations in the municipality of Medellin*

### *Características e demandas administrativas das organizações de desporto do município de Medellín*

---

\*Liliana M. Cardona Mejía, Ph.D.  
\*Juan C. Padierna Cardona, Ph.D.  
\*\*Mauricio Córdoba Arboleda, M.Sc.  
\*\*Enoc V. González Palacio, Ph.D.

---

\*Universidad de Antioquia  
\*\*Universidad de San Buenaventura

Recepción: 09/25/17 Aceptación: 05/04/19

### Resumen

Este artículo es producto de la investigación “El perfil profesional del educador físico en la administración deportiva, a la luz de las organizaciones deportivas del Municipio de Medellín – Antioquia” desarrollada por la Universidad de Antioquia en asocio con la Universidad de San Buenaventura. Presenta los resultados de una fase de la investigación referida a las características y demandas administrativas que las organizaciones deportivas tienen en relación con el desempeño profesional en el área de la administración deportiva. Se aplicó un cuestionario a 142 dirigentes de clubes, ligas y entes deportivos seleccionados a partir de una técnica de muestreo probabilístico estratificado. La información fue sistematizada y analizada en hoja de cálculo del programa Excel. Se encontró que los dirigentes deportivos son profesionales de diversas áreas de estudio con escasa formación posgradual, especialmente a nivel de maestría y doctorado. Las estructuras organizativas son cortoplacistas referidas a tareas operativas del día a día.

**Palabras clave:** administración deportiva, organización deportiva, estructura administrativa, demandas administrativas, perfil de dirigentes.



## Abstract

This article is the result of the research “The professional profile of the physical educator in sports administration, in the light of sports organizations Municipality of Medellín - Antioquia” developed by the University of Antioquia in partnership with the University of San Buenaventura. It presents the results of a phase of the research concerning to features and administrative claims that sports organizations have in relation to the professional performance in the field of sports administration. A questionnaire to 142 leaders of clubs, leagues and sports entities selected from a stratified probability sampling technique was applied. The information was systematized and analyzed in Excel. It was found that sports leaders are professionals in various areas of study with scant posgradual training, especially at master’s and doctorate. Organizational structures are shortsighted related to operational tasks to day-to-day.

**Keywords:** sports management, sports organization, administrative structure, administrative claims, profile manager.

---

## Resumo

Este artigo é o produto da pesquisa “O perfil profissional do educador físico na administração do esporte, à luz das organizações desportivas do Município de Medellín - Antioquia” desenvolvido pela Universidade de Antioquia em parceria com a Universidade de San Buenaventura. Ele apresenta os resultados de uma fase da investigação referente às características e demandas administrativas que as organizações esportivas têm em relação ao desempenho profissional na área de administração do esporte. Um questionário foi aplicado a 142 líderes de clubes, ligas e entidades esportivas selecionadas de uma técnica de amostragem probabilística estratificada. A informação foi sistematizada e analisada na planilha do Excel. Verificou-se que os líderes esportivos são profissionais de diferentes áreas de estudo com pouca formação de pós-graduação, especialmente no nível de mestrado e doutorado. As estruturas organizacionais são de curto prazo referentes às tarefas operacionais do dia a dia.

**Palavras-chave:** administração esportiva, organização desportiva, estrutura administrativa, demandas administrativas, perfil de líderes.

---

## Introducción

La administración deportiva como área específica dentro del campo de conocimiento de la Educación Física, presenta aún escaso desarrollo académico y científico. Estudios que se han desarrollado en el área, muestran una problemática en la gestión de las organizaciones deportivas, desde estructuras administrativas poco sostenibles, ausencia de planeación en el largo y mediano plazo, inadecuada gestión de recursos y un bajo perfil de los dirigentes, dado que no cuentan con formación profesional ni posgradual en el área, son en su mayoría ex deportistas y con una escasa cualificación para el desempeño del rol (Moreno Guerra, 2005; Sánchez & Santamaría, 2005; Gómez Tafalla, Calabuig Moreno, & Licerias Licerias, 2009; Mesa Callejas, Arboleda Sierra, Gaviria García, & Guzman Finol, 2010; Zapata Montoya, Zapata Calderón, & Gómez Zapata, 2010; Mesa Callejas, Arboleda Sierra, Ramírez Zuluaga, & Giraldo, 2013; Carmen & Polo, 2014).

Como respuesta a esta problemática, se desarrolló una investigación<sup>1</sup> que permitiera reconocer las características y demandas administrativas de las organizaciones deportivas del Municipio de Medellín y con base en ello, generar una ruta que permita un mayor desarrollo, sostenibilidad y éxito en la gestión de organizaciones del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física.

El proceso investigativo se desarrolló desde una perspectiva mixta, reconociendo en concordancia con los planteamientos de Polit & Hungler (2000), la complementariedad de los dos métodos que definen las autoras como “la mutua aportación de lo que le falta al otro” p249.

La fase cualitativa estuvo referida a la fundamentación teórica haciendo una contribución al debate conceptual que existe entre los términos administración, gestión y gerencia. Se hizo a través de una revisión y análisis documental que se desarrolló de manera rigurosa y sistemática y cuyos resultados fueron ya publicados (Cardona, Padierna, Córdoba, & González, 2013).

Desde lo cuantitativo se desarrolló una investigación no experimental descriptiva (Polit & Hungler, 2000). Se aplicó un cuestionario cuya información fue sistemati-

zada y analizada en el programa Excel 2013. La población objeto de estudio estuvo conformada por dirigentes de organizaciones deportivas del Municipio de Medellín, pertenecientes al Sistema Nacional del Deporte (Congreso de Colombia, 1995). La muestra se seleccionó de manera estadísticamente representativa, a través de una técnica de muestreo probabilístico estratificado, con un nivel de confianza del 95% ( $z=1,96$ ) y un error del 5%, dando como resultado 142 organizaciones deportivas, así:

- (1) Ente deportivo departamental, Indeportes Antioquia, por tener territorio en Medellín.
- (13) Ligas Deportivas del Departamento de Antioquia con territorio en Medellín.
- (1) Ente Deportivo Municipal: Inder Medellín
- (127) Clubes Deportivos del Municipio de Medellín, reconocidos por el ente Deportivo Municipal.

## Características de las organizaciones deportivas

### Cargos administrativos y nivel de formación

El 30% de las organizaciones cuentan con el cargo de gerente, de los cuales el 45% acredita formación académica profesional, el 30% son especialistas y el 10% son magister; el 15% restante está conformado por formación doctoral, tecnológica y técnica. En este cargo, el mayor nivel de formación académica es de doctor, en tanto que el menor es técnico.

De igual forma, el 25% de las organizaciones encuestadas cuentan con el cargo de director, los cuales acreditan títulos de formación profesional y especialización con el 41% cada uno. En este cargo, el nivel máximo de formación académica es Magister con el 6% y el nivel más bajo es técnico con el 6%. El 6% restante está representado por el nivel de tecnólogo.

### Órganos de administración y nivel de formación

La mayor parte de las organizaciones manifiestan tener un órgano administrativo de tipo colegiado, es decir, conformado por tres o cinco integrantes, destacando que el 85% cuenta con el cargo de presidente, el 73% con secretario y el 75% con tesorero.

En este aspecto, los encuestados manifiestan que la mayor parte de los responsables de cada uno de los

1 Este artículo es producto de la investigación “El perfil profesional del educador físico en la administración deportiva, a la luz de las organizaciones deportivas del Municipio de Medellín – Antioquia” adscrito a la línea de administración y gestión deportiva del Grupo de Investigación en Ciencias aplicadas a la Actividad Física y el Deporte – GRICAFDE de la Universidad de Antioquia, en asocio con la línea de Educación Física y Motricidad del Grupo de Investigación Estudios Interdisciplinarios sobre Educación-ESINED de la Universidad de San Buenaventura.

cargos tiene un nivel de formación profesional, no obstante, llama la atención los bajos porcentajes relacionados con titulaciones de posgrado, pues solo en el cargo de presidente el 30% tiene especialización y el 2% tiene formación en maestría.

En el cargo de secretario el 52% tiene título profesional, un 22% es técnico o tecnólogo y el 10% tiene for-

mación en posgrados siendo la maestría el mayor nivel, pero con un bajo porcentaje (2%).

Por último, en el cargo de tesorero el 68% cuenta con título profesional, el 10% es técnico o tecnólogo y el 16% tiene estudios de posgrado, prevaleciendo la especialización con un 10%.

**Tabla 1. Nivel de formación de los dirigentes**

	Doctor	Magister	Esp.	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Nr/ns	Total
Gerente	5%	10%	30%	45%	5%	5%	0%	100%
Director	0%	6%	41%	41%	6%	6%	0%	100%
Subdirector	16%	17%	33%	17%	17%	0%	0%	100%
Coordinador administrativo	0%	12%	20%	36%	8%	16%	8%	100%
Coordinador logístico	0%	0%	8%	50%	0%	25%	17%	100%
Jefe	0%	8%	15%	32%	15%	15%	15%	100%
Presidente	0%	2%	30%	39%	14%	7%	8%	100%
Tesorero	0%	6%	10%	68%	4%	6%	6%	100%
Secretario	0%	2%	8%	52%	10%	12%	16%	100%
Otro	0%	0%	9%	61%	4%	9%	17%	100%

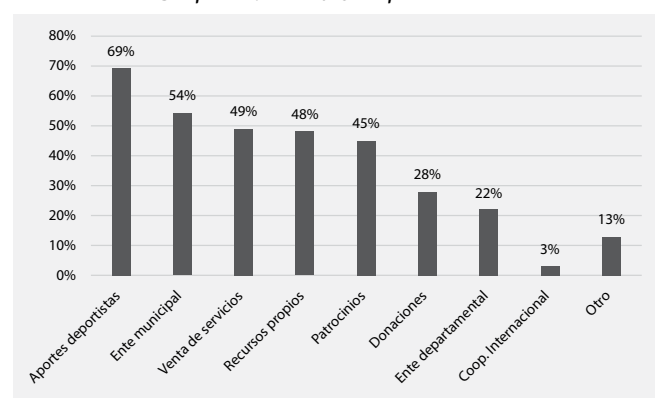
Fuente: elaboración propia

Prevalecen los estudios profesionales y se encuentra un alto número de especialistas, sin embargo la mayoría de los estudios no están relacionados con el área del deporte. Sobresale la formación técnica y tecnológica de los dirigentes y el bajo número de personas que posee títulos de maestría y doctorado.

organización (69%), seguido por los aportes del ente deportivo municipal (54%), la venta de servicios (49%), los recursos propios (48%) y la gestión de patrocinios (45%). En menor medida se encuentran los aportes por donaciones (28%), la gestión de recursos ante el ente departamental (22%) y la gestión por proyectos en el escenario internacional (3%).

## 1.1. Fuentes de financiación

**Gráfico 1. Fuentes de financiación**

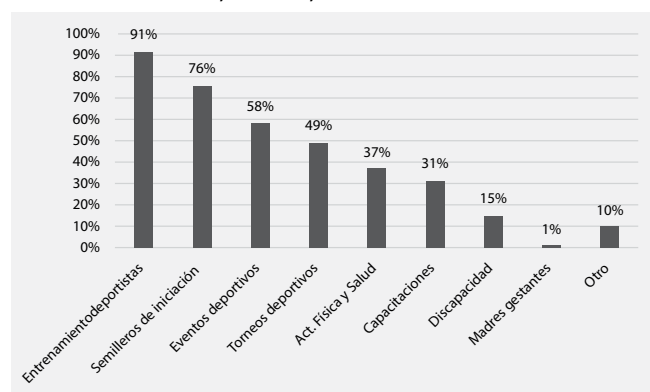


Fuente: elaboración propia

Los principales recursos se obtienen de los aportes que realizan los deportistas y padres de familia a la

## Oferta de servicios

**Gráfico 2. Oferta de servicios**



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de respuestas relacionadas con la prestación de servicios se orienta a procesos de entrenamiento deportivo (91%). Los semilleros de iniciación y formación deportiva presentan un 76%, la organización de eventos deportivos un 58% y los torneos deportivos un 49%.

Se destaca también la oferta de servicios relacionados con la actividad física saludable (37%) y el desarrollo de procesos de capacitación (31%).

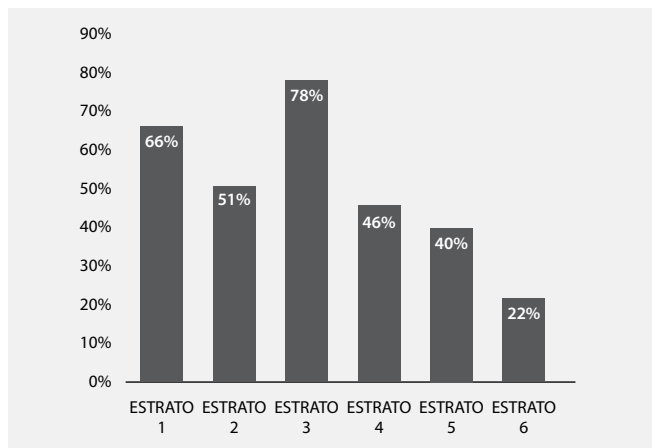
En menor medida, se ofrecen actividades para la atención a grupos poblacionales especiales como madres gestantes (1%), discapacidad y población en riesgo social (15%), representado en acciones de asesorías, actividades recreativas y comunitarias.

## Género de la población

Los programas cuentan con una población de usuarios en su mayoría mixta (63%). El 30% trabaja exclusivamente con población masculina y el 7% con población solo femenina.

### 1.2. Estrato socio económico

Gráfico 3. Estrato socioeconómico de la población atendida



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de la población atendida pertenece al estrato socioeconómico medio (3) con un 78%. El 66% son de estrato bajo - bajo (1) y el 51% bajo (2).

## Funciones que se desempeñan en los cargos administrativos

Dentro de las funciones que se presentan con mayor frecuencia se encuentran, en su orden, fun-

ciones operativas, planeación, dirección, gestión de recursos y control.

### Control

Para el caso de los clubes deportivos, se menciona el control a las actividades programadas, el control al presupuesto, a los deportistas, a los recursos contables, al personal que labora en la organización. En algunos casos se mencionan funciones específicas de control bajo la responsabilidad de los integrantes del órgano de administración, como es el caso del tesorero a quien se le asigna el control sobre los recursos económicos de manera que no se desvíen de lo planeado.

Llama la atención que la mayor frecuencia se presenta para el control sobre los recursos económicos, con menor frecuencia se menciona el control a las actividades del club en general. Para el caso de las ligas deportivas el control se menciona de manera escasa y hace referencia al control de los deportistas. En los entes deportivos el control hace alusión a las actividades de seguimiento de los planes.

### Dirección

Es la actividad que se presenta con mayor frecuencia en el caso de los clubes deportivos, haciendo referencia a la conducción de los equipos de trabajo, a las reuniones administrativas, al funcionamiento general del club y también a la dirección de eventos deportivos. Hay un menor registro en el caso de las ligas y de los entes deportivos; en éste último, se hace referencia a la dirección de programas.

### Ejecución

La ejecución se presenta como otras de las funciones que se desempeñan en los cargos administrativos y hace referencia a los programas y a las actividades deportivas.

### Evaluación

Se presenta la evaluación tanto para los procesos administrativos como para los procesos deportivos. Se hace un énfasis en la evaluación de proyectos y también se presenta la evaluación diagnóstica como insumo para planear las actividades. Los entes deportivos mencionan la evaluación como una actividad que precede a las acciones de mejora de la organización.

## Funciones contables

Se mencionan funciones contables tanto por parte del tesorero como del presidente, expresando que es función de este último, el manejo de los bienes y fondos del club. Se relacionan unas pocas actividades dentro de estas funciones tales como llevar las cuentas del club y controlar la cartera.

## Gestión de recursos

Se menciona la gestión de recursos como una de las funciones más frecuentes, por lo general, sin especificación de las actividades que hacen parte de ella. Cuando se especifica, se hace referencia en mayor medida a los recursos financieros y también a los patrocinios.

## Planeación

La planeación es una de las actividades que se menciona con mayor frecuencia. Dentro de ella la planeación estratégica es mencionada de manera escasa y se hace referencia más bien a una planeación anual o del día a día. En algunos casos se menciona una planeación deportiva, lo que pudiera estar haciendo referencia a las actividades de planeación que desarrollan los entrenadores. En el caso de los entes deportivos se habla de una planeación del sector y de determinar planes y se menciona desde el punto de vista de la formulación y la ejecución.

## Proyectos

Se mencionan actividades de este tipo tales como elaboración, gestión y evaluación de proyectos. En las ligas no es muy frecuente la inclusión de esta actividad, lo que llama la atención dado que es una de las herramientas de gestión para consecución de recursos.

## Relaciones

Se destacan aquí las buenas relaciones que deben tenerse con otras organizaciones públicas y privadas, especialmente para el tema de patrocinios. En el caso de las ligas, se menciona la relación con los entes departamentales y municipales en donde la liga actúa como puente de comunicación.

En los clubes hay actividades que se presentan con la mayor frecuencia y fueron categorizadas por parte del equipo investigador como funciones operativas, dado que corresponden a tareas del día a día que hacen parte de la fase de ejecución. Dentro de ellas se destacan los

cronogramas, el manejo del archivo y la correspondencia, citaciones a reuniones, inscripción de jugadores, recolección de pagos, elaboración de actas, bases de datos y manejo de documentos en general. Para el caso de las ligas no ocurre igual y solo aparece de manera no muy significativa, la preparación de reuniones.

## Modelo de gestión

Se menciona la planificación estratégica de manera frecuente como modelo de gestión. Aunque la planeación estratégica más que un modelo es una herramienta, esta frecuencia pudiera indicar que algunas organizaciones utilizan el modelo estratégico para llevar a cabo su gestión, sin embargo se presentan inconsistencias dado que en ocasiones se menciona la planeación estratégica anual, lo que va en contravía de uno de sus principios que es el largo plazo y puede indicar que más bien se hace referencia a planes operativos anuales.

Adicionalmente, como respuesta a esta pregunta se registraron en su mayoría, actividades que no se identifican con un modelo, pero si hacen referencia a las actividades operativas, tales como planes de trabajo, cronogramas, consecución de recursos, presupuesto, proyectos, con lo que se confirma que la mayoría de organizaciones planean solo en el corto plazo. Llama la atención del equipo investigador, el registro reiterativo de elementos que se desvían de lo preguntado, como por ejemplo la venta y préstamo de jugadores, trabajar lo deportivo, mencionan el organigrama, el rendimiento deportivo, el sostenimiento del club, entre otros, lo que pudiera significar que no hay una claridad ni conceptual ni procedimental, sobre lo que es un modelo de gestión.

## Estrategias y/o herramientas de apoyo a los procesos de gestión

En esta pregunta se presentó una multiplicidad de respuestas, siendo frecuente el tema de relaciones con el entorno, el mercadeo y la organización de documentos como planes de trabajo, bases de datos, reglamentos y planillas. Se presenta el análisis del entorno como una herramienta para detectar las necesidades en la comunidad.

En el tema de relaciones se destacan las redes sociales, las alianzas y reiterativamente aparece la voz a voz como herramienta de comunicación, también se destaca la relación con los padres de familia. Llama la atención que algunos clubes o bien no respondieron a la pregunta, o expresaron que no utilizan ninguna herramienta.

En el caso de las ligas no es posible determinar una tendencia; se presentan herramientas como el trabajo en equipo, la planeación, las relaciones, el mercadeo, el uso de tecnologías y la apertura al cambio.

En los entes deportivos también se destacan las relaciones en términos de alianzas estratégicas y los sistemas de información.

## **Demandas administrativas de las organizaciones**

Esta categoría fue analizada desde la perspectiva de los conocimientos, los procedimientos y las actitudes que debiera tener quien se desempeñe en el área:

### **Conocimientos teóricos -saber conocer- en la administración deportiva**

Se indagó por los conocimientos teóricos que debe tener un educador físico para desempeñarse en un cargo administrativo. Se presentan múltiples respuestas dentro de las que se destacan la gestión, la legislación deportiva, elementos del proceso administrativo, tener conocimientos contables y financieros básicos, incluyendo aquí la planeación y control presupuestal, saber de mercadeo deportivo y el ser profesional.

#### **Administración**

Se menciona la administración deportiva de manera específica y también la administración en general haciendo alusión a principios de la administración, conocimientos generales de administración, teorías y fundamentos de la administración.

Para el caso de las ligas, es el tipo de conocimiento que se presenta con mayor frecuencia y se menciona en términos de capacitación. Se hace referencia también al curso de 40 horas que ofrece el ente deportivo departamental como requisito para acceder a cargos del órgano de administración.

#### **Proceso administrativo**

En gran medida, se mencionan conocimientos que tienen que ver con fases del proceso administrativo, como son la planeación, la ejecución, el control, la evalua-

ción, la organización, la dirección y en algunos casos se menciona desde el ciclo PHVA.

### **Conocimiento del deporte**

De manera significativa se presenta que debe tenerse conocimiento específico del deporte del club, saber de metodología y planificación del entrenamiento deportivo, lo que pudiera denotar que la gestión administrativa de algunos clubes deportivos está siendo desarrollada por los entrenadores o técnicos deportivos. También se menciona que deben tenerse conocimientos pedagógicos para el trabajo con los niños. Aunque de manera escasa, este tipo de conocimiento también se presenta en el registro de las ligas.

### **Ser profesional**

Se mencionan aquí profesiones como contador público, administrador de empresas, tecnólogo deportivo, licenciados en educación física y técnicos en fútbol. Solo se hace una mención al nivel de especialización refiriéndose a la especialización en administración deportiva.

### **Gestión**

La gestión se menciona de manera significativa en los conocimientos que deben tenerse, En gran medida se refiere a la consecución de recursos económicos, aunque también se menciona la gestión del talento humano, la gestión por procesos y la calidad.

### **Legislación**

Se menciona aquí el conocimiento de las leyes del deporte en general, las leyes para el funcionamiento de un club y también la ley general de educación.

### **Talento humano**

Se hace referencia al talento humano en términos del manejo y control de personal, el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales y la comunicación asertiva.

### **Proyectos**

Se enfatiza en el conocimiento que debe tenerse sobre elaboración de proyectos, para gestionar recursos. Los entes deportivos coinciden con estos conocimientos; adicionalmente mencionan los informes de gestión.

El liderazgo, aunque hace parte del saber ser, se registra con alguna frecuencia.

Llama la atención en este punto, varias preguntas sin responder y algunas respuestas como no tener que tener ningún conocimiento en especial y no conocer el perfil administrativo.

## Conocimientos prácticos -saber hacer- en la administración deportiva

Muchas de las respuestas en este sentido, son referidas a actividades que se pueden enmarcar en las etapas o fases del proceso administrativo. Especialmente se habla de saber planear o desarrollar planes en gran medida, estratégicos.

Dentro de la función de dirección, se pueden enmarcar otras actividades que se mencionan tales como saber liderar, saber comunicar e informar, tomar decisiones y saber manejar las relaciones públicas. La organización es una de las que más se presenta y hay una tendencia hacia la organización de eventos tanto en los clubes como en las ligas. Se habla también de control y evaluación sin mayor especificidad, aunque se menciona el control de asistencia, el control del personal y la evaluación del entrenamiento.

Se mencionan los planes de mejoramiento como una de las actividades que se debe saber ejecutar. Hay una tendencia también hacia la ejecución de tareas que se han denominado operativas como hacer estadísticas, llevar actas, organizar el archivo, hacer cartas, elaborar reglamentos, hacer programaciones, preparar informes, citar a reuniones y sistematizar hojas de vida de los deportistas.

## Gestión

La gestión aparece nuevamente en el saber hacer y al igual que en los conocimientos teóricos se refiere en gran medida a la consecución de recursos económicos, aunque también se menciona la gestión del talento humano en la misma perspectiva del control y manejo de personal y la gestión de proyectos.

Hay un número considerable de respuestas que no obedecen al saber hacer y que se enmarcan más bien en el conocer como es el caso de la legislación, los conceptos básicos de administración deportiva, el entrenamiento deportivo.

Otras respuestas que probablemente tienen que ver son el ser pero se presentan aquí, son el emprendi-

miento, la disponibilidad, la asertividad, el liderazgo y la ética profesional.

## Actitudes -saber ser- en la administración deportiva

Se indagó por las actitudes que deben acompañar el desempeño del educador físico en un cargo administrativo. En este punto predomina el ser líder, seguido de otros aspectos como la responsabilidad, el respeto y la honestidad. En este sentido, se resalta que hubo una alusión frecuente en las respuestas a elementos axiológicos; se mencionan la amabilidad, la disciplina, la escucha, el orden, el compromiso y la tolerancia, entre otros. De manera también significativa se presenta el ser humano, la motivación, el positivismo, la proactividad, el sentido de pertenencia y el don de servicio.

Otros elementos que se presentan con alguna frecuencia son la creatividad, el dinamismo, la disposición, la coherencia, la puntualidad, la seguridad y la transparencia.

## Conclusión

Los resultados muestran falencias del orden administrativo en este tipo de organizaciones que limitan sus posibilidades de desarrollo y sostenibilidad. Atendiendo a que hoy el deporte es una de las manifestaciones culturales con mayor impacto en la sociedad, este exige para responder a esta nueva demanda, la presencia de unas organizaciones deportivas sólidamente constituidas, las cuales a través de unos procesos avanzados en la planeación estratégica, en la estructuración de sus formas organizativas y administrativas, en la estabilidad de sus fuentes de financiación, en la diversificación de sus prácticas y en el seguimiento y evaluación sistemática de sus actividades, garanticen una amplia participación ciudadana en las diferentes expresiones del deporte, bien sea, formativo, recreativo o competitivo. Organizaciones que a su vez exigen de un talento humano con un nivel de formación profesional que responda a este nuevo modelo de organización.

Se generan nuevos retos para las organizaciones deportivas y en especial para las universidades con programas en el área, para atender las demandas que en materia de administración y gestión deportiva se presentan, pues el área necesita desarrollarse académica y científicamente. En este sentido, el equipo investigador sugiere atender los siguientes elementos:

- Las políticas públicas en materia de deporte, recreación, actividad física y educación física,



deben fortalecer y posicionar la gestión deportiva en el país. Se hace necesario regular los cargos de dirigentes de las organizaciones deportivas de manera que sean ocupados por profesionales con formación en el área y que sean remunerados<sup>2</sup>, lo que posibilitaría un mayor desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones.

- Las universidades con programas en el área de la Educación Física, la actividad física, el deporte y la recreación, están llamadas a incluir en sus planes de formación asignaturas que desarrollen las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales para liderar con éxito una organización deportiva y/o sus procesos, programas o proyectos. La administración y gestión tienen un carácter transversal, por lo tanto, no es labor exclusiva de los dirigentes. Los entrenadores, los instructores de actividad física, los profesionales de recreación y por supuesto, los profesores del área, deben tener competencias para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar procesos relacionados con su ocupación.
- Se hace necesario crear programas de posgrado a nivel de maestría y doctorado en administración y gestión deportiva para formar investigadores en el área y así aumentar la producción científica y

generar rutas de acción en las organizaciones, con soporte investigativo.

- Los procesos de educación continua en las universidades deben incluir programas de administración y gestión deportiva que complementen la formación de los dirigentes y les brinden orientaciones en aspectos como la planeación estratégica, el liderazgo, la comunicación asertiva, el mercado deportivo, el emprendimiento, la gestión de proyectos y eventos, entre otros.
- El trabajo en redes es una tendencia actual que propicia la articulación, el trabajo cooperativo y las relaciones interinstitucionales. Conviene pensar en crear redes en el área en los ámbitos local, nacional e internacional, para fortalecerla, ampliar horizontes y facilitar el logro de objetivos.

## Agradecimientos

Los autores expresan su gratitud a la Universidad de Antioquia y a la Universidad de San Buenaventura por el apoyo para la dedicación al proyecto. A los participantes del estudio, dirigentes de clubes, ligas y ente deportivo municipal de Medellín, por sus aportes, compromiso y acompañamiento para que el proceso de recolección de información pudiera desarrollarse.

A Harold Castaño Vélez y Cindy Acevedo Calle de la Universidad de Antioquia y Elkin Vargas Beltrán de la Universidad de San Buenaventura, por haber participado en calidad de estudiantes auxiliares de investigación.

<sup>2</sup> En Colombia los clubes y ligas deportivas se administran a través de Órganos Colegiados. El Órgano de administración está liderado por un presidente y acompañado por un secretario y un tesorero (algunos incluyen además vicepresidente y vocal) que no reciben remuneración alguna por su labor.

---

## Bibliografía

- Cardona, L., Padierna, J., Córdoba, M., & González, E. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Funámbulos Editores Enoc V*, 32(2).
- Carmen, Y., & Polo, M. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 5(12), 148–157. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70037-0](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70037-0) Congreso de Colombia. (1995). Ley 181.
- Gómez Tafalla, A., Calabuig Moreno, F., & Licerias Licerias, J. (2009). El perfil de gestor deportivo en la comunidad valenciana. *Revista Internacional de Derecho Y Gestión Del Deporte*, 9, 24–47.
- Mesa Callejas, R., Arboleda Sierra, R., Gaviria García, N., & Guzman Finol, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Medellín: Funámbulos.
- Mesa Callejas, R., Arboleda Sierra, R., Ramírez Zuluaga, C., & Giraldo, I. (2013). *Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas: el caso de clubes y ligas en Antioquia*. Medellín: Funámbulos.
- Moreno Guerra, D. (2005). Presente y futuro de la figura del gestor deportivo en España. *Habilidad Motriz: Revista de Ciencias de La Actividad Física Y Del Deporte*, 26, 61–69.

Polit, D., & Hungler, B. (2000). *Investigación científica en ciencias de la salud*. México: Mc Graw-Hill.

Sánchez, J., & Santamaría, D. (2005). Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo. *Efdeportes*, 88.

Zapata Montoya, G. L., Zapata Calderón, G. A., & Gómez Zapata, Y. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 11.