



Munich Personal RePEc Archive

## **Approaches to the study of sports associations: The case of clubs and leagues in Antioquia - Colombia**

Mesa Callejas, Ramon Javier and Arboleda Sierra, Rodrigo and Gaviria García, Nelson and Ramírez Zuluaga, Carolina and Giraldo, Iader

Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Grupo de Macroeconomía Aplicada, Universidad de Antioquia. Instituto de Educación Física. Grupo de Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y al Deporte

1 September 2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/53174/>

MPRA Paper No. 53174, posted 31 Jan 2014 15:01 UTC





**Aproximaciones al estudio de las  
asociaciones deportivas:  
El caso de clubes y ligas en  
Antioquia -Colombia-**





# **Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas: El caso de clubes y ligas en Antioquia -Colombia-**

Ramón Javier Mesa Callejas

Rodrigo Arboleda Sierra

Nelson Gaviria García

Carolina Ramírez Zuluaga

Iader Giraldo

Este libro es el resultado de la investigación titulada “*Modelo de gestión económica y deportiva de las ligas y clubes en Antioquia*” realizada por los Grupos de **Macroeconomía Aplicada** de la Facultad de Ciencias Económicas y de **Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y al Deporte** GRICAFDE del Instituto de Educación Física de la Universidad de Antioquia; la cual fue financiada por el Sistema Universitario de Investigación – CODI- de la Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia

2013

**Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas:  
El caso de clubes y ligas en Antioquia -Colombia-**

- © Funámbulos Editores
- © Ramón Javier Mesa Callejas  
Rodrigo Arboleda Sierra  
Nelson Gaviria García  
Carolina Ramírez Zuluaga  
Iáder Giraldo

ISBN: 978-958-8848-19-8

**Primera edición**  
de 2013

**Diseño**

Soluciones Editoriales / Hernán Giraldo

**Impresión**

Todográficas Ltda.

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

# Contenido

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>11</b>
---------------------------	-----------

## **CAPITULO I**

<b>ASPECTOS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS A NIVEL INTERNACIONAL.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

1.1 Comités Olímpicos Nacionales .....	14
--	----

1.2 Federaciones Deportivas Internacionales.....	14
--	----

1.3 Otras Instituciones del Deporte Asociado.....	15
---	----

1.4 Asociaciones Deportivas en los Ámbitos Nacionales .....	16
---	----

1.5 Estructura Organizativa de las Federaciones Nacionales .....	16
--	----

1.6 Deporte Asociado y Modelos Deportivos.....	17
--	----

1.6.1 Modelo Deportivo Europeo .....	17
--------------------------------------	----

1.6.2 Funciones del deporte en Europa.....	18
--	----

1.6.3 Modelo Deportivo Norteamericano .....	21
---	----

1.6.4 Comisión de los deportes olímpicos .....	23
--	----

## **CAPÍTULO II**

<b>ASOCIACIONES DEPORTIVAS EN COLOMBIA.....</b>	<b>25</b>
---	-----------

2.1 Sistema Nacional del Deporte.....	25
---------------------------------------	----

2.2 Organismos del Deporte Asociado .....	26
---	----

2.3. La Resolución 000929 del 12 de junio de 1996 .....	27
---	----



<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>FUNDAMENTOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN CLUB DEPORTIVO .....</b>	<b>33</b>
3.1	Requerimientos del Club..... 34
3.2	¿Qué demandan los Clubes?..... 35
3.2.1	Insumos fijos ..... 35
3.2.2.	Insumos Variables ..... 36
3.2.3.	Financiación ..... 37
3.3	Productos del Club.....38
3.4	Estructura del club deportivo como organización privada...41
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN ANTIOQUIA .....</b>	<b>47</b>
4.1	Gestión administrativa y financiera del Club.....61
4.2	Gestión administrativa y deportiva .....62
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DE ALGUNAS LIGAS DEPORTIVAS EN ANTIOQUIA .....</b>	<b>67</b>
5.1	Síntesis de los hallazgos ..... 68
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>REFLEXIONES SOBRE LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS EN COLOMBIA.....</b>	<b>79</b>

<b>CAPITULO VII</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
7.1. Propuesta para la reformulación de la estructura y operación de los clubes deportivos en Colombia .....	93
7.2. Propuesta para la discusión .....	95
7.3. El club deportivo elemental.....	97
7.4. Clubes deportivos de base .....	97
7.5. Los clubes deportivos estructurados.....	97
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO 1</b>	
<b>Correlación entre variables .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 2</b>	
<b>Gestión financiera .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 3</b>	
<b>Cuestionario a dirigentes de Ligas Deportivas de Antioquia .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 4</b>	
<b>Cuestionario a Dirigentes de Clubes Deportivos .....</b>	<b>113</b>



# Presentación

La organización del deporte en la esfera mundial, y entendida en su acepción genérica, se fundamenta sobre dos pilares que sirven de soporte normativo, estructural y económico. Por un lado, el conjunto de estructuras de naturaleza privada -comités olímpicos, federaciones y clubes- y, por otro, el conjunto de administraciones públicas de ámbito local, regional o nacional que dan cobertura al deporte, la actividad física y el uso del tiempo libre; permitiendo una mayor difusión de dichas prácticas en las sociedades donde intervienen.

La organización administrativa del deporte, como sinónimo de organización surgida o amparada en los poderes públicos, está configurada a partir de la división administrativa y la distribución territorial de acuerdo con políticas locales. En este orden de ideas, esta publicación presenta los resultados de la investigación titulada *Modelo de gestión económica y deportiva de las ligas y clubes en Antioquia* como una contribución al estudio del asociacionismo deportivo a partir de la realidad que enfrentan los clubes y las ligas deportivas en el departamento de Antioquia.

En este sentido, la obra en sus dos primeros capítulos presenta un análisis de algunos aspectos generales que explican el asociacionismo deportivo en el ámbito internacional y local. Seguidamente, en el capítulo tres se referencian los fundamentos que estructuran el funcionamiento de un club deportivo. Posteriormente, en el capítulo cuatro y cinco, se analiza la gestión administrativa y financiera de clubes y ligas en el departamento de Antioquia. Finalmente, en los capítulos seis y siete, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, resaltando que de la revisión de la estructura administrativa y financiera del deporte asociado en el departamento de

Antioquia, se puede determinar la manera como se configuran estas organizaciones, destacando sus estructuras logísticas y financieras, su sostenibilidad y fundamentalmente su relación con el sector público, lo cual nos permite contar con referentes claros para considerar posibles ajustes estructurales al modelo deportivo colombiano.

## CAPITULO I

# Aspectos generales de las asociaciones deportivas a nivel internacional

Para iniciar es importante dejar claro que el denominado movimiento olímpico conformado por el Comité Olímpico Internacional COI y el Comité Paralímpico responsable del movimiento deportivo para personas en condición de discapacidad, son la base de la estructura deportiva en el mundo, convirtiéndose en el centro de referencia para todas las organizaciones deportivas en el ámbito internacional. Con esto queremos decir que no es posible hacer referencia al deporte sin encontrar como elemento catalizador o dinamizador de todo ello a este par de instituciones.

El COI se constituyó en 1894 en Paris, bajo el liderazgo de Pierre Coubertain, orientado por sus principios filantrópicos y humanistas, convocó a 14 personalidades de diferentes nacionalidades con el objetivo central de restablecer los juegos olímpicos, pretendiéndole dar un aporte a la educación mundial y como un mensaje de paz a los diferentes países.

El texto normativo del movimiento olímpico internacional es la carta olímpica, el cual es el código que resume sus principios y fija las condiciones para la celebración de los juegos olímpicos.

En la norma 19 de la vigente carta olímpica, se define al COI como una organización no gubernamental con fines no lucrativos, constituida como asociación dotada de personalidad jurídica reconocida como decreto federal del 17 de septiembre del 1981. Su duración es ilimitada, y su domicilio está en Lausana (Suiza).

El COI cuenta como parte de sus miembros con los representantes de las Federaciones Internacionales y los Comités Olímpicos Nacionales.

### **1.1 Comités Olímpicos Nacionales**

Junto al COI encontramos a los Comités Olímpicos Nacionales, que son reconocidos por este primero, en función de las normas que el mismo dicta y que tienen el deber de velar por el desarrollo y protección del deporte en sus diferentes países. Son responsables de la participación en los Juegos Olímpicos de sus respectivos países, además de impulsar el asociacionismo deportivo mediante la divulgación del deporte, apoyo de los deportistas y formación de técnicos. Para que se pueda constituir un comité olímpico nacional y tenga un reconocimiento por el COI es necesario que existan mínimo cinco Federaciones afiliadas a las respectivas Federaciones Internacionales y que sea un Estado independiente y reconocido por la comunidad internacional.

### **1.2 Federaciones Deportivas Internacionales**

En el marco del asociacionismo internacional se crea en 1875 la que se considera la primera asociación deportiva internacional, “la Unión Internacional de Carrera de Yates”. Más tarde aparecieron el “Club Internacional de Concursos Hípicos”, la “Federación Internacional de Gimnasia” y “la Federación Internacional de Sociedades de Remo”, estas crecieron de manera significativa hasta 1950, a partir de esta fecha se estabilizó el crecimiento y han ido apareciendo en menor número.

Las federaciones internacionales son asociaciones internacionales privadas, cuya función es dirigir un deporte determinado a nivel mundial asegurando la responsabilidad de su organización, la difusión del deporte y la masificación del mismo; estas federaciones tienen dentro de sus funciones, fuera de las antes mencionadas,

promulgar los reglamentos que rigen la modalidad deportiva, determinar lugares de competición, la duración y las modalidades de las pruebas, fijar las normas de las instalaciones y el material deportivo, clasificar los participantes por categorías, establecer y homologar los records mundiales en los respectivos deportes, dictar las normas médicas para proteger a los atletas y luchar contra el dopaje. Las Federaciones Internacionales se dividen en Federaciones Olímpicas y no Olímpicas, la diferencia consiste en que su representación en los organismos privados del deporte, como el COI o los Comités Olímpicos Nacionales, es distinta ya que las federaciones no olímpicas son asistentes a los Juegos Olímpicos, mientras las Federaciones Internacionales están formadas únicamente por Federaciones Nacionales y no se acepta la presencia de jugadores ni técnicos en los órganos de deliberación.

### **1.3 Otras Instituciones del Deporte Asociado**

Hay un conjunto de instituciones deportivas en el ámbito internacional que actúan u operan fuera del marco de las federaciones internacionales y el comité olímpico aunque mantienen una relación muy estrecha con ellas. Algunas de ellas son:

- La Federación Internacional del Deporte Universitario FISU, creada en 1948 en Luxemburgo con el propósito de favorecer el desarrollo del deporte en el movimiento estudiantil. Esta organización realiza cada dos años los juegos denominados la *Universiada* en la cual participan más de 80 federaciones deportivas universitarias.
- El Consejo Internacional del Deporte Militar CISM, fue creado 1948, con el propósito de organizar el deporte de las fuerzas armadas de los países, realiza un evento cada dos años y tiene actualmente 92 países miembros de su organización.
- El Comité Deportivo Internacional del Trabajo CSIT, fue creado en 1946, con el objetivo de reagrupar a deportistas trabaja-



dores de todo el mundo y realiza eventos para los trabajadores en temas deportivos con un espíritu internacionalista.

#### **1.4 Asociaciones Deportivas en los Ámbitos Nacionales**

Las federaciones nacionales, los comités olímpicos nacionales, las ligas deportivas (el caso de Colombia) y los clubes deportivos, se constituyen en la estructura y la fuerza motriz del deporte asociado en los respectivos países.

Los comités olímpicos nacionales tienen la misión y el deber de apoyar a las federaciones nacionales por medios económicos, materiales, y técnicos; de esta manera, los Comités Olímpicos Nacionales ponen a disposición de sus federaciones todos los programas y ayudas técnicas y tecnológicas que permitan el desarrollo del deporte federado nacional.

Las Federaciones Nacionales son la guía del movimiento deportivo de un país, y tienen la responsabilidad de orientar la práctica del deporte a la juventud de su respectiva región. Son las ramas locales de las Federaciones Internacionales, responsables de administrar su deporte, aplicar la normatividad nacional de este deporte y afiliarse a su respectivo gobierno al deporte a nivel mundial.

Los estatutos de una federación internacional se aplican a nivel nacional de manera supletoria a los de la federación nacional y tienen prioridad ante una contradicción. Los elementos más relevantes de una federación nacional para cumplir su misión son: organización, administración y gestión.

#### **1.5 Estructura Organizativa de las Federaciones Nacionales**

Las Federaciones Nacionales necesitan de una estructura organizativa en cuyo marco las ligas deportivas (en el caso colombiano) se constituyen en el motor para su desarrollo; las federaciones deben tener una estructura coherente de unidades y divisiones interdependientes dentro de un sistema global llamado organización.

## 1.6 Deporte Asociado y Modelos Deportivos

Como se ha referenciado entorno al movimiento olímpico y la organización del deporte asociado en los ámbitos internacional y local, se puede evidenciar como diferentes países hoy en día le apuestan a la práctica deportiva como un potente dinamizador en varios ámbitos de la sociedad, pues consideran que el deporte tiene un gran poder de convocatoria, al poseer una amplia cobertura sin importar edad, sexo, u origen social. Así, el deporte pasa de ser considerado como un espacio lúdico, a posicionarse como un elemento primordial tanto en la política, la educación, la salud, la economía y la cultura e identidad de un país.

De esta forma, al reconocer la importancia que tiene la práctica deportiva en el buen desarrollo de la sociedad, consideramos importante exponer de forma general dos modelos deportivos, que se relacionan con el deporte asociado, entendiéndose el deporte privado y el deporte estatal. En esta medida, encontramos como el modelo europeo y el americano recogen dos prácticas diferentes en la forma como se relaciona lo público y lo privado en el deporte.

Se pretende tener una idea de cómo estos modelos permiten referenciar una forma de aplicación de las prácticas deportivas; así como algunos aspectos fundamentales que facilitan el adecuado funcionamiento de las organizaciones deportivas. Lo anterior, con el fin de tener algunos referentes para el desarrollo de un modelo de gestión deportiva y económica en los diferentes tipos de asociaciones deportivas, tales como los clubes y ligas deportivas.

### *1.6.1 Modelo deportivo europeo*

Pese a que podrían ser halladas algunas diferencias entre los modelos de deporte que siguen los diferentes países de Europa, son más las características comunes entre ellos que permiten hablar de un Modelo Europeo de Deporte. Oficialmente sólo se tiene una defini-

ción de deporte, que aparece en el artículo 2 de la “Carta Europea del Deporte” del Consejo Europeo; en ella el deporte se define como:

(...) todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles (Carta Europea del Deporte, 1992).

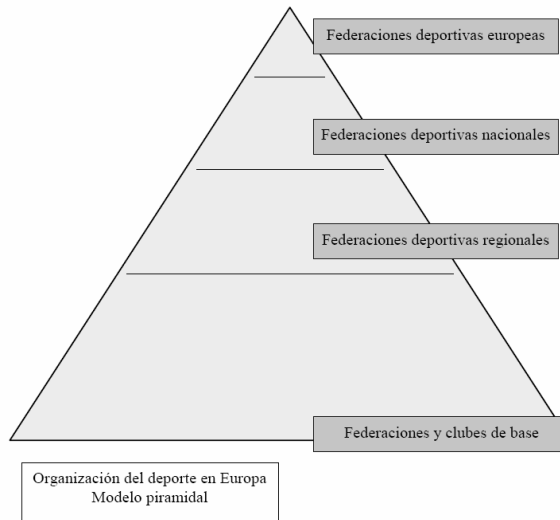
### *1.6.2 Funciones del deporte en Europa*

Según la perspectiva de la Comisión Europea (1998), el deporte cumple básicamente 5 funciones para el mejoramiento de la calidad de vida de la población:

- **Función educativa:** la actividad deportiva constituye un excelente espacio e instrumento para equilibrar la formación y el desarrollo humano de la persona a cualquier edad.
- **Función de salud pública:** la actividad física ofrece la posibilidad de mejorar la salud de los ciudadanos y de luchar de manera eficaz contra algunas enfermedades, como las lesiones cardíacas o el cáncer; puede contribuir al mantenimiento de una buena salud y calidad de vida a una edad elevada.
- **Función social:** el deporte constituye un instrumento adecuado como generador de espacios y dinámicas colectivas; con el fin de promover una sociedad más inclusiva, estimular el encuentro de las localidades de una región, luchar contra la intolerancia y el racismo, la violencia, el abuso de alcohol o el uso de estupefacientes; y contribuir a la integración de las personas excluidas del mercado laboral.
- **Función cultural:** la práctica deportiva permite al ciudadano arraigarse mejor en un territorio, conocerlo e integrarse mejor, y con respecto al medio ambiente, protegerlo más.

- **Función lúdica:** la práctica deportiva es una parte importante del ocio, del aprovechamiento del tiempo libre y del entretenimiento individual y colectivo<sup>1</sup>.

Por lo tanto, la organización del deporte en Europa se basa en una estructura piramidal de tipo jerárquico, dividida en diferentes asociaciones deportivas, así:



**Gráfico 1:** Estructura Piramidal Jerárquica del Modelo Europeo de Deporte.  
Fuente: Comisión Europea. Modelo de Deporte Europeo.

Las diferentes jerarquías de la pirámide se relacionan entre sí mediante el sistema de ascensos y descensos, en el cual en cada nivel los equipos pueden calificarse para ascender a campeonatos regionales, nacionales o internacionales, de lo contrario podría descender a su posición anterior.

---

1 Comisión Europea, 1998

- **Clubes:** constituyen la base de la pirámide, ofreciendo a nivel local la posibilidad de que las personas puedan practicar deporte, cumple funciones de masificación y fundamentación; se rige bajo la idea de deporte «para todos». También impulsan la formación de nuevas generaciones de deportistas. Gran parte de su sostenimiento se da gracias al trabajo voluntario no remunerado de sus miembros.

En este nivel se resalta un aspecto fundamental para el deporte europeo, que es el deporte aficionado o deporte “de masa”, pues éste refleja la afición popular por la práctica deportiva y desempeña un papel social importante al promover el contacto entre las personas.

- **Federaciones regionales:** son el segundo nivel en la pirámide, integradas por varios clubes que son sus miembros. Su espacio de interés es la región, en la que se ocupan de organizar campeonatos regionales interclubes o de coordinar las actividades deportivas a escala regional. Algunos países como Alemania, cuentan con organizaciones centrales regionales, que están constituidas por todos los clubes de dicha región.
- **Federaciones nacionales:** el siguiente nivel lo constituyen las federaciones nacionales, una para cada disciplina, y en la que casi siempre confluyen todas las federaciones regionales. Ellas se encargan de regular todos los asuntos generales dentro de su disciplina, a la vez que representan a su país en las federaciones europeas o internacionales; también son las organizadoras de las competencias a nivel nacional. Al no existir más que una federación nacional para cada disciplina, disfrutan de una posición de monopolio. Por ello, solo hay una federación de cada deporte o disciplina en cada país, que es la única habilitada para organizar campeonatos reconocidos oficialmente.

No hay una sola definición de “Federación Deportiva” en Europa, en algunos Estados es fácil reconocerlas porque la misma ley del país las define y cuentan con registros de sus federaciones deportivas. Sin embargo en otros Estados esto no es así, porque a las federaciones deportivas se les registra y se les trata como a cualquier otro tipo de asociación.

- **Federaciones europeas:** constituyen la cúspide de la pirámide cuya organización es similar a la de las federaciones nacionales, pero estas abarcan una dimensión continental. La federación europea en cada disciplina sólo permite la adhesión de una federación nacional de cada país; estas organizaciones están respaldadas por una serie de normas, con las que, por ejemplo, se aplican sanciones a quienes participan en campeonatos que no han sido reconocidos o autorizados por la federación internacional<sup>2</sup>.

### *1.6.3 Modelo Deportivo Norteamericano*

En el modelo deportivo de Norte América, la iniciación a la actividad deportiva se realiza mediante la formación primaria a través del colegio y algunas actividades extraescolares, las cuales son llevadas a cabo por agencias o instituciones privadas especializadas en materia deportiva. Una de ellas y la más conocida es la National Collegiate Athletic Association (NCAA), que además desarrolla programas, no sólo deportivos, sino también de salud y educación entre otros.

En el caso estadounidense, el comité olímpico, las federaciones deportivas, los clubes y el deporte universitario, son los encargados de manejar el deporte aficionado, mientras que las empresas comerciales se encargan del deporte profesional.

---

2 Comisión Europea, Modelo de Deporte Europeo (1999)

Así, los clubes que son los encargados del fomento del deporte aficionado, se organizan a través de patrocinadores (como entidades comerciales y empresas), los cuales cuentan con sus propias ligas y sus propias reglas. Sin embargo, dichas ligas no gozan de un sistema de ascenso/descenso como el que se emplea en la Unión Europea, contrario a ello las ligas son cerradas, es decir, juegan siempre los mismos equipos, aunque muchas veces juegan en diferentes ciudades buscando reactivar aquellos equipos que no cuentan con el suficiente seguimiento y apoyo en su ciudad; no obstante estos desplazamientos generalmente son inusuales. Adicionalmente, existen las ligas mayores (más potentes) y las ligas menores, menos dotadas económicamente.

Otro hecho que vale la pena mencionar, es la importancia que tiene en el modelo estadounidense la captación de nuevos talentos deportivos. Para ello, se cuenta con un sistema de becas que relaciona y facilita la vida deportiva con la estudiantil.

Para cazar dichos talentos, la National Collegiate Athletic Association (NCAA) tiene presencia en los colegios e instituciones del país; así cuando una persona se destaca en algún deporte, se le ofrecen posibilidades académicas y económicas, tales como el pago de sus estudios universitarios en una universidad que ofrezca el deporte en el cual sobresale.

Sin embargo, son pocos los universitarios que alcanzan las ligas profesionales, y ellos pasan a ser los principales jugadores de las universidades más prestigiosas en ese deporte en concreto. En esas ligas universitarias, existen varias divisiones como en el caso europeo, cosa que no existe a nivel profesional. Sin embargo, estas ligas se componen de un número cerrado de equipos y tampoco cuentan con un sistema de ascenso/descenso para garantizar la calidad y competitividad.

#### *1.6.4 Comisión de los deportes olímpicos*

A nivel organizacional, en 1975 se crea la Comisión de los Deportes Olímpicos, la cual elaboró un informe que posteriormente sirvió de base para la adopción de una nueva ley. Esta cumplía dos funciones principales, por un lado, modificar la estructura interna del Comité Olímpico para simplificarlo y democratizarlo; por otro, permitir que fuera el Comité Olímpico el que designara las federaciones deportivas reconocidas oficialmente por cada disciplina deportiva. Por esto la Amateur Sport Act. (S2727) comporta dos secciones, una relativa a la organización del Comité Olímpico y otra para las federaciones reconocidas oficialmente.

Con este reconocimiento, la federación tiene el derecho o la posibilidad de representar a los Estados Unidos en la Federación Internacional respectiva, ejercer su jurisdicción sobre las competiciones internacionales que se celebren en los Estados Unidos y designar las selecciones nacionales, organizar las competiciones nacionales y fijar los criterios para confeccionar las selecciones nacionales, así como proponer para participar en los Juegos Olímpicos y en los Juegos Panamericanos. (Blanco, 1999, p.137).





## CAPÍTULO II

# Asociaciones deportivas en Colombia

La libertad de asociación está consagrada en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones democráticas como es el caso de nuestro país, donde se establece mediante el artículo 38 de la constitución de 1991 su reconocimiento de la siguiente manera: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. (Constitución de Colombia, 1991)

De otra parte, desde el punto de vista sociológico el asociacionismo es considerado como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de las respuestas colectivas y es un instrumento de participación ciudadana con continuidad y proyección en la sociedad. En esta sección se presenta una síntesis de las principales asociaciones deportivas en Colombia, así:

### 2.1 Sistema Nacional del Deporte

El artículo 50 de la ley 181 de 1995, establece que: hacen parte del Sistema Nacional del Deporte, el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte, el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte – Coldeportes, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicas en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.



**Gráfico 2.** Sistema Nacional del Deporte  
Fuente: Elaboración de los autores.

El párrafo del artículo primero decreto número 1228 de 1995, establece los niveles jerárquicos 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.

Los capítulos II, III y IV los considera organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas y a continuación fija las pautas de constitución y competencias de los distintos niveles.

## 2.2 Organismos del Deporte Asociado

Los clubes deportivos: promueven la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsan programas de interés público y social, deben contar con no menos de 10 deportistas.

Los clubes promotores fomentan disciplinas deportivas o modalidades deportivas que no tengan el número mínimo de deportistas de que trata el artículo 6º numeral 1º del decreto (1228 de 1995) a saber: “Los clubes promotores podrán inscribir cualquier número

plural de deportistas en cada deporte o modalidad deportiva que promuevan”.

La diferencia entre los clubes deportivos y promotores la podemos resumir de manera más gráfica en la siguiente tabla.

**Tabla 1:** Caracterización general de los clubes

Concepto	Club Deportivo	Club promotor
Fomentar, patrocinar y organizar la práctica de:	Un deporte o modalidad deportiva.	Varias disciplinas deportivas o modalidades deportivas, que no tengan el número mínimo de deportistas para conformar un club deportivo.
Los afiliados de los clubes deben ser en su mayoría deportistas:	Mínimo se exigen diez (10) deportistas. Para los deportes de conjunto se tendrá en cuenta el mínimo, que establezca la correspondiente Federación.	Mínimo se exige un número plural, de dos (2) o más deportistas, por cada deporte o modalidad deportiva que promuevan.

Fuente: (INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE - COLDEPORTES, 2008)

### 2.3. La Resolución 000929 del 12 de junio de 1996

Luego de esto, la resolución 000929 del 12 de junio de 1996 modifica algunos elementos del decreto 1228 de 1995 y amplía con mayor detalle los requisitos que deben cumplir los clubes deportivos y promotores para su funcionamiento. De este modo, los planteamientos de la resolución acerca de los requisitos que deben cumplir los diferentes clubes son los siguientes:

Los clubes deportivos y promotores deberán acreditar para el otorgamiento del reconocimiento deportivo o su renovación, los requisitos establecidos en el artículo 6º del decreto 1228 de 1995, en la forma prevista en el artículo siguiente de la presente resolución.

Para la constitución de los clubes deportivos o promotores bastará que sus fundadores suscriban un documento privado denominado Acta de Constitución, en que se determinen los siguientes aspectos:

- a. Nombre de los fundadores, debidamente identificados y del responsable del club o del representante legal.
- b. Nombre del club, objeto y domicilio.
- c. Listado de afiliados debidamente identificados, precisando si se trata de afiliados deportistas.
- d. Expreso sometimiento a las normas de la Ley 181 y del Decreto Ley 1228 de 1995 y demás disposiciones que rijan la modalidad deportiva.

Las personas que deseen ingresar a los clubes deportivos o promotores, deberán formalizar su afiliación por escrito, ante el responsable del club o representante legal, así como su aceptación de participar en actividades deportivas organizadas.

Los reglamentos de funcionamiento de los clubes deportivos o promotores deberán contemplar como mínimo los siguientes aspectos:

1. Nombre, domicilio, duración y objeto del club.
2. Listado de afiliados debidamente identificados, especificando si se trata de afiliados deportistas.
3. Derechos y deberes de los afiliados.
4. Requisitos y procedimientos de adquisición y pérdida de la calidad de afiliado.
5. Forma de elección del responsable del club y de su representante legal en el caso de requerir Personería Jurídica.
6. Composición y elección del Tribunal Deportivo.

El período del representante legal será de cuatro años, el que empezará a contarse a partir de la fecha establecida en el reglamento de funcionamiento. Los clubes constituidos con anterioridad, mantendrán su representante legal o su responsable hasta la finalización del periodo. Igual procedimiento se seguirá para el Tribunal Deportivo.

Los clubes promotores podrán inscribir cualquier número plural de deportistas en cada deporte o modalidad deportiva.

En el club deportivo el número mínimo de deportistas inscritos deberá ser de diez (10), en el caso de deportes de conjunto se deberá tener en cuenta lo reglamentado por la Federación correspondiente en su estatuto. Los clubes profesionales se rigen por la ley 1445 de 2011 (mayo 12), esta norma modifica la Ley 181 de 1995. De acuerdo con esta reglamentación: “Los clubes deportivos profesionales son organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, organizados como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas, constituidos por personas naturales o jurídicas para el fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes, con deportistas bajo remuneración, de conformidad con las normas de la Ley 181 de 1995 y de la respectiva federación nacional y hacen parte del Sistema Nacional del deporte”. Los clubes con deportistas profesionales, organizados como sociedades anónimas, diferente a los clubes aficionados, se rigen por el código de comercio y por la ley 1445 de 2011.

Las asociaciones deportivas son constituidas como corporaciones o asociaciones por un número mínimo de clubes promotores o deportivos o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de varios deportes o modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento o del Distrito Capital según el caso, e impulsarán programas de interés público y social. La creación de las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital deben ser promocionadas por los entes deportivos correspondientes a que se refiere la ley 181 de 1995 sin perjuicio que los clubes se organicen como liga deportiva.

Las ligas son constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas dentro del ámbito territorial del departamento o del Distrito Capital, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social.

De acuerdo con artículo 5to del decreto 1228 de 1995, los clubes deportivos podrán afiliarse a la liga o asociación deportiva departamental por cada una de sus disciplinas o modalidades deportivas correspondientes. Los comités deportivos municipales no podrán afiliarse a tales organismos pero podrán representar a los clubes que los conforman. Los clubes promotores se afiliarán a la asociación deportiva departamental o a la liga deportiva correspondiente a cada uno de sus deportes o modalidades deportivas.

Las Federaciones Deportivas constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, podrán fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento o del Distrito Capital, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social.

Las federaciones deportivas atienden el deporte aficionado y el deporte profesional separadamente, y tienen a su cargo el manejo técnico administrativo de su deporte en el ámbito nacional y la representación internacional del mismo.

El acto legislativo 02 del 2000, que modifica el artículo 52 de la constitución, responsabiliza al Estado del fomento de estas actividades, la inspección, vigilancia y control a las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas. Así mismo, el numeral 14 del artículo 61 de la ley 181 delega en Coldeportes concertar con el organismo coordinador del deporte asociado (Comité Olímpico Colombiano) los mecanismos de integración funcional con el deporte formativo y comunitario.

Como organismo rector del sistema, Coldeportes se interrelaciona con todos los organismos que lo integran, fomentándolos, promoviendo, protegiéndolos, apoyándolos, regulándolos, inspeccionándolos, vigilándolos y controlándolos. Estos organismos son las asociaciones deportivas (federaciones, ligas y clubes deportivos), organismos no deportivos que cumplen funciones deportivas o recreativas.

Organización, administración y gestión constituyen la fuerza impulsora de las organizaciones deportivas en nuestro país. No hay ninguna duda que la interacción de estos tres elementos es esencial para cualquier ente deportivo municipal, departamental y nacional, para los clubes, ligas, federaciones u organizaciones deportivas regionales y nacionales que deseen alcanzar los más altos niveles de eficacia y encontrar los caminos más efectivos para resolver los problemas provenientes de los factores externos e internos al deporte.





# Fundamentos para la estructuración de un club deportivo

Un club deportivo es un arreglo institucional apropiado para satisfacer los intereses de sus miembros, que se han asociado para la práctica de un deporte o disciplina deportiva; constituye la base de la formación en el deporte y se consolida como la célula que da vida y refuerza el carácter colectivo de la actividad física. Según Klaus Heinemann en su libro “Introducción a la Economía del deporte”, el club, como organización deportiva, podría tener diferentes tipos de objetivos, que son clasificados por él de la siguiente manera:

- **Objetivos Materiales:** cuando pretende promover la práctica deportiva, la sociabilidad, la socialización, la cualificación y los valores vivenciales entre los miembros.
- **Objetivos socioemocionales:** cuando está dirigido a satisfacer las necesidades de los miembros y facilitar la integración entre ellos.
- **Objetivos sociales:** cuando se enfoca en colaborar desde sus posibilidades al cumplimiento de propósitos sociopolíticos; en este caso puede tener fines como el deporte para todos, la asistencia a la juventud, la formación, la cultura o la integración social.
- **Objetivos organizativos:** cuando su propósito es dinamizar la participación y promover la colaboración voluntaria de los miembros.

- **Objetivos económicos:** cuando enfatiza en asegurar su sostenibilidad o buscar la maximización de utilidades o de ingresos.

En este trabajo, el Club Deportivo es concebido como una organización privada que cumple funciones asociativas, para la administración de los recursos necesarios en la producción de una serie de bienes y servicios que, en conjunto, dan sentido a su objeto misional, es decir, que desde una perspectiva económica, el Club se asume como una empresa privada. Para ofrecer una caracterización económica del Club Deportivo, en este capítulo se tienen en cuenta varios aspectos, tales como los requerimientos para constituirse y desarrollar a cabalidad sus actividades, los recursos que demanda para su funcionamiento, los tipos de financiación a los que puede acceder, los productos que podría generar, y las personas y entidades a los cuáles están dirigidos esos bienes y servicios; ofreciendo una descripción de cada uno de ellos. En la parte final del capítulo, se presenta un esquema gráfico que resume el funcionamiento de un club deportivo como organización privada.

### 3.1 Requerimientos del Club

El Club Deportivo, como empresa privada, necesita entonces dotarse de algunos requerimientos básicos para garantizar su buen funcionamiento. El primero de ellos, tener una infraestructura, que corresponde a los espacios físicos acondicionados para el desarrollo de las actividades deportivas, y cuya titularidad puede ser pública o privada. Además, para guiar el desarrollo de sus actividades, debe contar con un documento de planeación en las diferentes áreas organizacionales, que defina específicamente los objetivos que se propone alcanzar y de qué forma serán logrados, así como la viabilidad económica y financiera. Este documento de planeación deberá contener diferentes áreas específicas, como la deportiva, comercial, comunicacional, administrativa y financiera.

Igualmente, para la conformación del club, éste requiere de un soporte legal que contemple los siguientes aspectos:

- **Un reconocimiento legal**, es decir, una personería jurídica con la que el Estado reconoce al club como una organización legalmente constituida.
- **Reconocimiento deportivo.**
- **Número mínimo reglamentario** exigido de deportistas y socios para conformar el club.
- **Reglamento de funcionamiento.**
- **Expreso sometimiento a las normas** y demás disposiciones que rijan la modalidad deportiva en cada país.
- **Cumplimiento de las demás exigencias** de calidad sobre recurso humano, infraestructura y organización administrativa que debe cumplir el club según la ley.

### 3.2 ¿Qué demandan los Clubes?

Una vez el Club cumpla con los requerimientos básicos para ser conformado, para poder funcionar adecuadamente requiere demandar diferentes insumos, tanto fijos como variables, que al ser combinados permitan poner en marcha todas sus actividades.

#### *3.2.1 Insumos fijos*

- **Equipamiento Deportivo:** conjunto de estructuras materiales que posibilitan la práctica deportiva (calles, parques, espacios urbanos, etc), y espacios que se han destinado para otros menesteres pero que se han adaptado y transformado para acoger la práctica deportiva (Saldarriaga, 2007).

- **Equipamientos Deportivos y Recreativos Convencionales:** construidos con la intencionalidad de acoger la práctica deportiva o recreativa (Saldarriaga, 2007).
- **Equipamientos Deportivos y Recreativos No Convencionales:** espacios naturales o urbanos donde se realizan actividades físico deportivas sin haber creado un espacio deportivo convencional (Saldarriaga, 2007).
- **Espacio Deportivo-Recreativo:** superficie terrestre o acuática construida con la intención de que en ella se practique una o varias modalidades deportivas o recreativas (Saldarriaga, 2007).
- **Instalación Deportiva:** estructura construida por uno o varios espacios deportivos convencionales y los espacios accesorios pertinentes (vestuarios, servicios públicos sanitarios) físicamente continuos y con una homogeneidad de gestión (Saldarriaga, 2007).
- **Servicios de Promoción y Publicidad:** difusión por radio y televisión, así como vallas, campañas publicitarias, repartición de volantes, entre otros.

### *3.2.2. Insumos Variables*

- Servicios públicos y sanitarios
- Recursos Humanos
- Administrativos: Aparato gerencial del club como organización, que se encargue de la planificación y control, de la contabilidad y las finanzas así como de las compras.
- Deportivos: Ejecutores directos del objeto misional del club.
- Asistencia técnica y científica: Respalda y acompaña los procesos deportivos (médicos, fisioterapeutas, sicólogos, entre otros).

- Personal de oficios varios.

### 3.2.3. *Financiación*

El funcionamiento del Club Deportivo requiere evidentemente de una serie de recursos económicos que financien el desarrollo de todas sus actividades; dichas fuentes de financiación están estrechamente ligadas a las características específicas de cada club, especialmente al entorno en que se desenvuelve, a su tamaño y a la vocación que administrativamente se quiera darle, la cual define el enfoque de cada club sobre alguno (o algunos) de los siguientes medios de financiación:

- **El Estado:** Este tiene un presupuesto destinado para toda la inversión pública en recreación, deporte y aprovechamiento del tiempo libre; como el Estado delega a los clubes parte de su función social este puede optar por ayudar a financiarlos para garantizar la oferta que ellos hacen. Dicha financiación, puede ser:
  - **Subvenciones de suma fija:** transfiriendo regularmente una cantidad constante de dinero para la financiación del club.
  - **Subsidios per cápita:** aportes que hace el Estado al club por cada nuevo asociado que este acoja en sus instalaciones.
  - **Compra de bienes y servicios:** todos los pagos que hace algún organismo gubernamental al club como compensación por algún producto que este le venda.
  - **Miembros del club:** pago de cuotas de afiliación, compra de bienes y servicios.
- **Empresas privadas:**
  - **Patrocinios:** consiste en que empresas de índole privado financian o ayudan a financiar diferentes eventos masivos

que convoca el club, con el fin de posicionar y de hacer conocer dicha empresa privada.

- **Compra de publicidad:** esta se refiere a los derechos que las empresas compran para anunciar sus marcas y productos o para difundir alguna otra información de la empresa.
- **El resto de la ciudadanía:** compra de bienes y servicios
- **ONG'S:** compra de bienes y servicios, pago por ejecución de programas sociales, recursos de cooperación.

### 3.3 Productos del Club

Los clubes deportivos pueden producir una gran variedad de bienes y servicios, ya sean productos que tienen que ver directamente con su objeto misional, u otros que se derivan de los usos alternativos que le pueden dar su capacidad instalada y de ciertas potencialidades con que cuentan. Cada uno de esos productos le generan recursos al club a través de las relaciones de intercambio que establecen con diferentes agentes, como los mismos miembros del club, el Estado, las empresas privadas, las Organizaciones No Gubernamentales ONG's, los demás clubes y el resto de la ciudadanía.

Entre esos bienes y servicios se encuentran:

- **La enseñanza de las disciplinas deportivas:** son los procesos formativos en los que se difunden los fundamentos técnicos básicos que son necesarios para la práctica de cada disciplina.
- **Práctica recreativa de las disciplinas deportivas:** es poner la infraestructura, la implementación y los demás recursos necesarios, a disposición de quienes deseen recrearse practicando determinado deporte.

- **Actividades complementarias de ejercicio físico:** facilitar otros recursos mediante los cuales las personas puedan ejercitarse a través de actividades diferentes a la práctica del deporte central del club; como por ejemplo gimnasios, programas de aeróbicos, etc.
- **Entrenamiento para el alto rendimiento:** ofrecer un acompañamiento completo a los deportistas que pretendan perfeccionar la calidad técnica y táctica de su desempeño deportivo.
- **Descubrimiento, promoción y comercialización de talentos:** consiste en el proceso mediante el cual un club descubre el potencial deportivo de una persona y busca perfeccionar sus habilidades, para después poder vender sus derechos deportivos a otros clubes interesados en los servicios de ese jugador.
- **Asesoría en asuntos deportivos e Información sobre la disciplina:** es el aprovechamiento que los clubes hacen del conocimiento que han acumulado sobre determinado deporte. Conocimiento que en muchos casos es requerido por el Estado, los medios de comunicación, las ONG's, las empresas e inclusive por otros clubes.
- **Asistencia Médica:** es un servicio complementario que el club presta para mejorar el bienestar de los deportistas a través de su salud, de modo que cuenten con acompañamiento, recomendaciones y atención médica.
- **Alquiler de instalaciones deportivas:** es el cobro que hacen los clubes por el aprovechamiento que terceros puedan hacer de la infraestructura del club.
- **Manifestaciones deportivas:** es la organización de competencias y eventos que van dirigidos tanto a los deportistas para que practiquen, como al público que desee entretenerse apreciando los espectáculos.

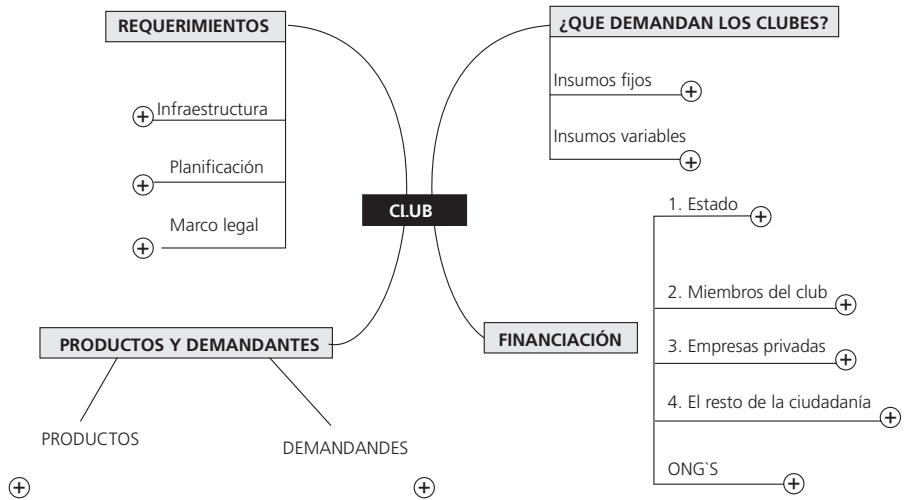


- **Publicidad y patrocinio:** la primera consiste en la venta que hacen los clubes de algunos medios publicitarios que tienen a su disposición, a través de los cuales determinada organización puede promocionarse o difundir alguna información. Y el patrocinio, es la posibilidad de que dichas entidades ayuden financieramente en los procesos que desarrolla el club, a cambio de que se les reconozca públicamente el apoyo que han brindado.
- **Seguros Médicos deportivos:** es la posibilidad de que los clubes desarrollen mecanismos mediante los cuales los deportistas se aseguren para recibir atención profesional en caso de requerirla, dado el riesgo que implica la práctica deportiva; para ello hacen aportes a un fondo que el club recauda.
- **Loterías y apuestas:** consiste en el aprovechamiento de las competencias deportivas para ofrecer apuestas y concursos mediante los cuales los aficionados participen a la espera de un premio.
- **Uniformes, ropa y demás accesorios alusivos al club:** el uso de los símbolos del club para ofrecer otros bienes mediante los cuales los seguidores del club demuestran y satisfacen su afición.

### 3.4 Estructura del club deportivo como organización privada.

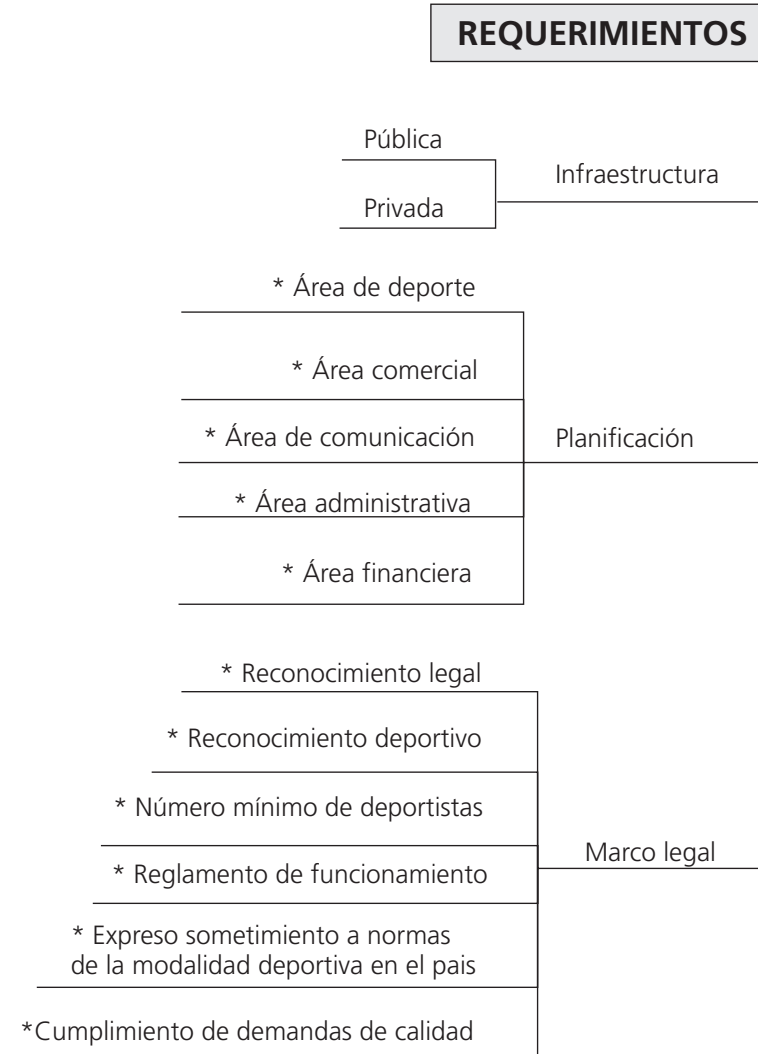
A continuación presentamos algunos diagramas que aportan a la comprensión de la fundamentación anteriormente expuesta.

Gráfico 3: Estructura general de un club deportivo



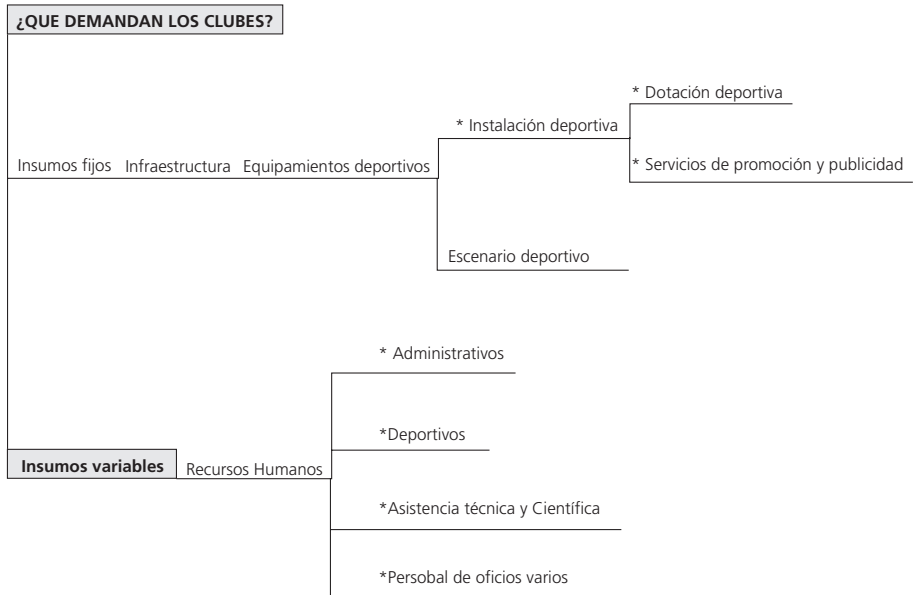
Fuente: Elaboración de los autores

**Gráfico 4: Requerimientos del Club**

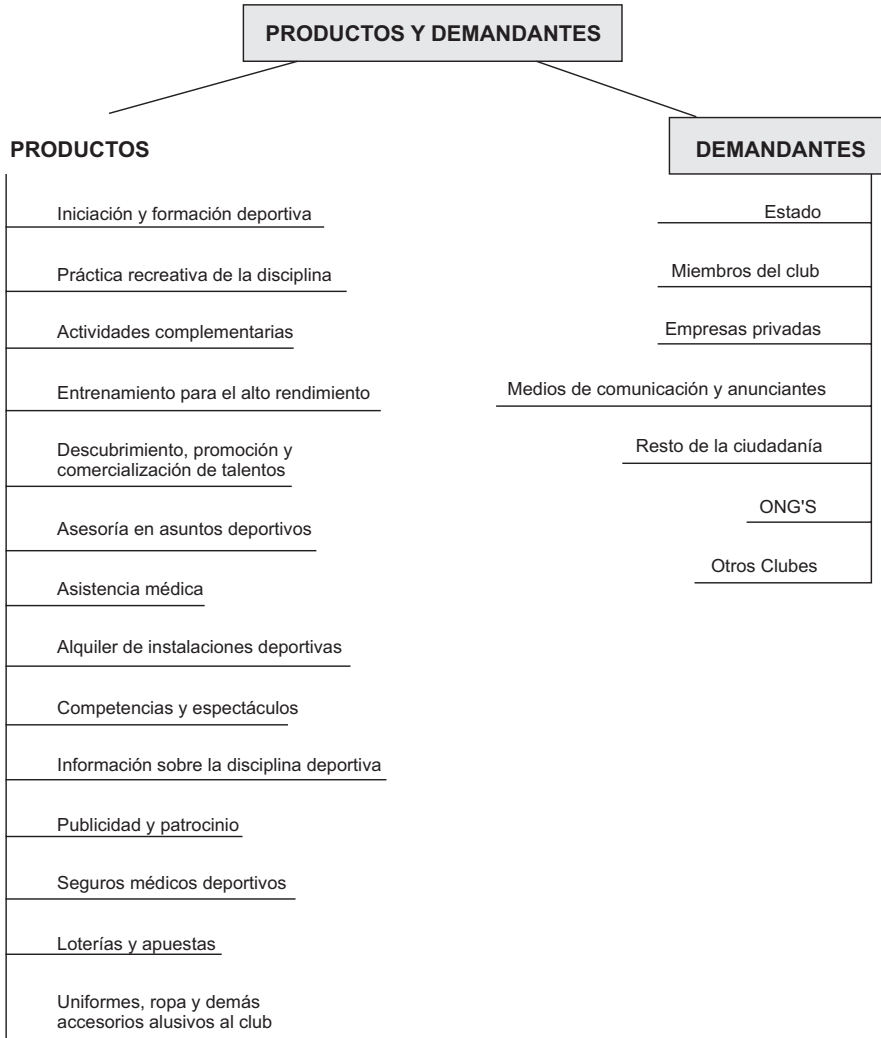


Fuente: Elaboración de los autores

**Gráfico 5: Lo que demandan los clubes**

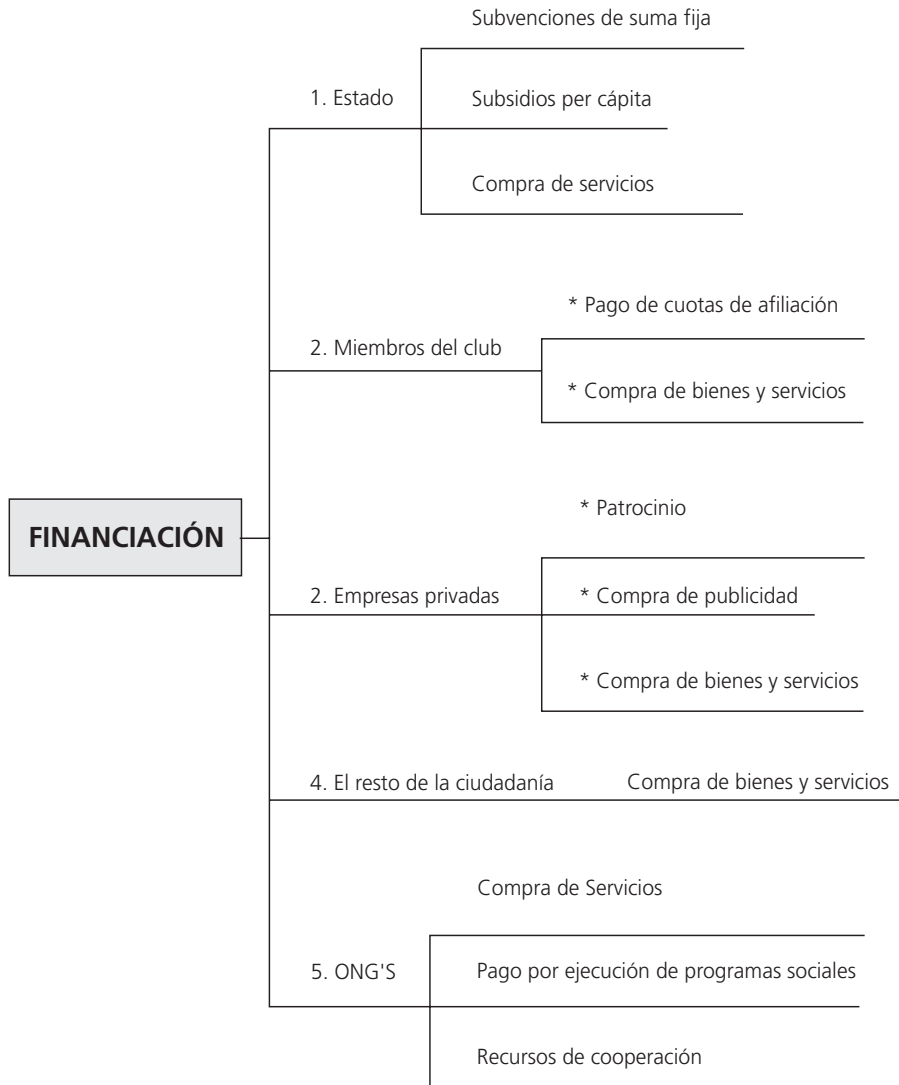


**Gráfico 6: productos y demandantes de los clubes**



Fuente: Elaboración de los autores

**Gráfico 7: Financiación de los Clubes**



Fuente: Elaboración de los autores



## CAPÍTULO IV

# Caracterización de los clubes deportivos en Antioquia

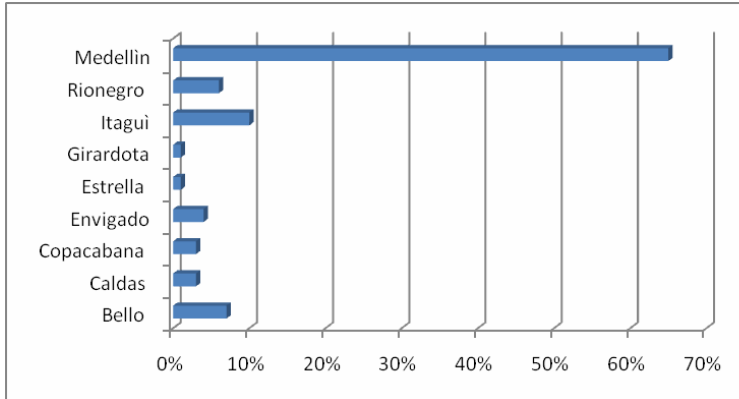
Considerando los aspectos contenidos en el capítulo anterior, se presenta en esta sección, una caracterización de los clubes deportivos en el departamento de Antioquia a partir de una descripción de las principales variables que permiten evaluar su estado de desarrollo. Se identificó una muestra representativa de clubes en la región de acuerdo con las modalidades con mayor número de practicantes, donde el fútbol presentó una mayor frecuencia, equivalente al 31% de los clubes registrados. Igualmente, se contó en la muestra con deportes con un número importante de practicantes como fueron: patinaje, judo, bolos, atletismo, baloncesto, natación y artes marciales. La muestra de modalidades con menor registro en el deporte asociado se realizó de manera aleatoria, aquí se incluyeron clubes con modalidades como último, tenis de mesa, voleibol y algunos deportes de práctica muy exclusiva como la chalanería y el automovilismo.

Los clubes deportivos en el área metropolitana y municipios cercanos, se distribuyen principalmente en dos comunas de la Ciudad de Medellín, la comuna 11 (Estadio) con un 19% y la comuna 16 (Belén) con un 16%, las cuales representan las áreas que por tradición cuentan con mayor número de escenarios deportivos como es el caso de la Unidad Deportiva de Belén, el Estadio Atanasio Girardot y las placas polideportivas aledañas. Asimismo, sobresalen las comunas 10 (Centro) y 14 (Poblado) con un 6% cada una; la 3 (Manrique) y 5 (Castilla) con un 4%; y la 15 (Guayabal) y 7 (Robledo) con el 3%; las demás comunas sólo aportan de manera marginal al agregado de



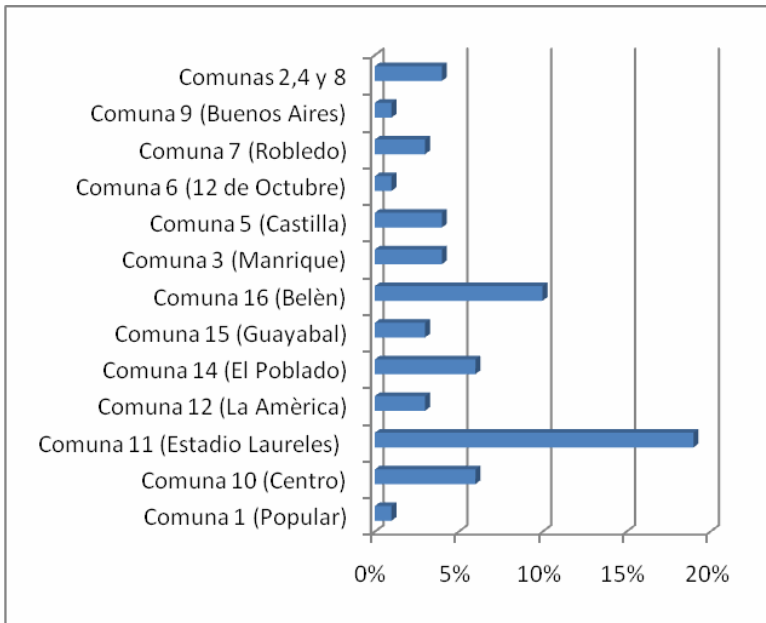
clubes con un 1% (Gráfico 9). En los municipios se destacan Bello, Rionegro e Itagüi con 7%, 6% y 10% respectivamente (Gráfico 8.).

**Gráfico 8.** Distribución de los clubes consultados por Municipio



Fuente: Cálculo de los autores

**Gráfico 9.** Distribución de los clubes consultados por comuna de Medellín

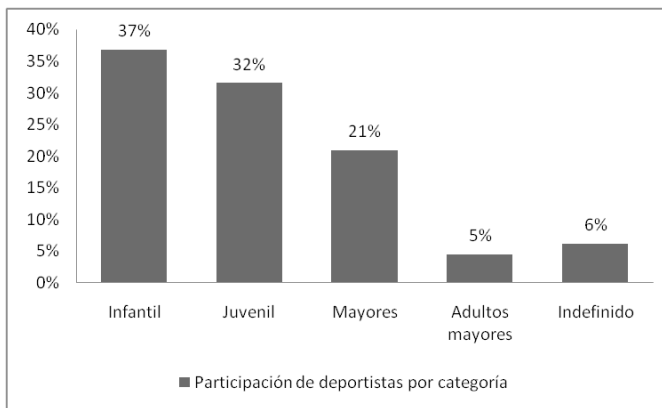


Fuente: Cálculo de los autores

En general en Medellín y algunos municipios aledaños, la modalidad deportiva más practicada de acuerdo con los clubes deportivos registrados es el fútbol con un 31%, seguido de otros deportes como el patinaje con el 9% y judo, bolos, atletismo, baloncesto, natación y artes marciales con 3%. También se practican otros deportes que cuentan con escaso registro en el deporte asociado como ultimate, tenis de mesa, voleibol y algunos deportes de tipo privado y de práctica muy exclusiva.

A partir de lo anterior, los clubes presentan una mayor cobertura sobre la población infantil que va hasta los 12 años con un 37%, seguido por la categoría juvenil hasta los 18 años con un 32%, sumando entre estas dos, casi el 70% de la población sobre la cual tienen influencia los clubes deportivos. La categoría “mayores” que comprende a los jóvenes de 18 años se ve cubierta sólo en un 21% y los adultos mayores de más de 50 años, en un 5% (Gráfico 10).

**Gráfico 10.** Participación de deportistas según su categoría (porcentajes), 2010



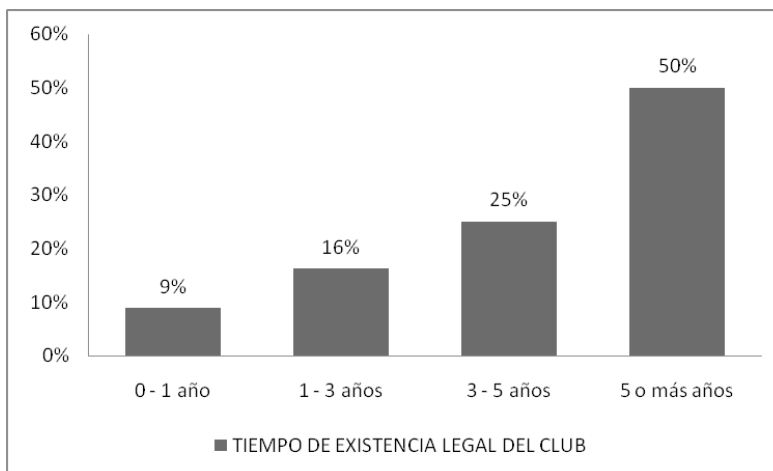
Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE

En cuanto a la motivación que se tuvo para crear el club, los encuestados encuentran como razón principal, la necesidad social de generar espacios con fines lúdicos y deportivos con un 38%, seguido de un 25% que no conocen cuál fue la motivación. Otro criterio importante que tienen los dirigentes deportivos para crear el club es incentivar el deporte y fomentar el deporte de alta competencia con un 18%. Igualmente, aspectos como participación en los torneos y decisiones de la liga así como recibir ayuda o recursos del INDER representan entre los dos un 12% del total de la muestra. De esta forma, si la razón por la cual se crea el club parte de un interés genuino estamos hablando de un potencial de servicio social significativo.

Es pertinente señalar que los padres de familia encuentran en estos clubes una buena opción para ocupar el tiempo libre de sus hijos de una manera sana. Mientras los niños y jóvenes vinculados a los mismos encuentran en el deporte la oportunidad para poner a prueba sus aptitudes deportivas frente a otros. En las categorías “menores” es donde se ofrecen mayores oportunidades competitivas debido a la oferta institucional y a las posibilidades de intercambio deportivos y eventos especiales. Es indudable que la competencia es el motor que impulsa e influye notablemente para que los clubes deportivos permanezcan.

La situación en cuanto a estructura administrativa y deportiva que presentan los clubes es la siguiente: en lo referente al tiempo de existencia legal del club, un 50% de estos tienen 5 o más años de haberse constituido, un 25% tienen de 3 a 5 años, y solo un 9% de los clubes encuestados tienen de 0 a 1 año de haberse registrado (Gráfico 11).

**Gráfico 11.** Tiempo de existencia legal del club (porcentajes), 2010



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Esto indica que en los últimos años se ha venido incentivando la creación de nuevos clubes, en parte debido a los estímulos ofrecidos por los Entes Deportivos Municipales, aunque este estudio indica una importante permanencia, no indica necesariamente la sostenibilidad de los mismos.

Igualmente, más de la mitad de los clubes de la muestra cuentan con personería jurídica, 53% y el restante 47% dicen no tenerla. Este documento es uno de los requisitos para acceder a recursos de los INDER, sin embargo no es condición indispensable para el ejercicio de sus actividades. Es pertinente señalar que los clubes elegidos para la consulta cuentan con reconocimiento deportivo por parte de los Entes deportivos.

Por otro lado, a partir de los siguientes seis criterios que fueron observados de las respuestas que dieron los encuestados, se concluyó que si el club cumple con cuatro de estos se considera que cuenta con una estructura deportiva y administrativa clara.

1. Presidente
2. Vicepresidente
3. Tesorero
4. Secretario/a
5. Revisor fiscal
6. Entrenadores/profesores/instructores

La mayoría de los clubes, 88%, cumplen con más de los cuatro requisitos que se plantearon, por lo tanto se considera que tienen una estructura organizativa clara, al menos teóricamente. Sólo el 12% no la tienen. Sin embargo el hecho de conocer y poseer la estructura no indica que cuenten con un buen funcionamiento. ¿es salmo? ¿ue es salmo?

Pese a los resultados mostrados en el análisis anterior, cuando se confrontan con el trabajo de Mesa, R. Arboleda, R. Gaviria N. y Guzmán (2010), los dirigentes de los clubes afirman que estos no tienen una estructura organizativa clara debido principalmente a la falta de asesoría del Estado, la falta de iniciativa de los directivos del club y al desconocimiento de la norma, además, algunos otros vinculan esta causa con la falta de asesoría y/o acompañamiento de las ligas.

Ese mismo trabajo revela que hace falta una mayor cualificación administrativa y técnica en los clubes deportivos. Aquí, los encuestados afirman que esta situación es debido a la falta de ofertas de capacitación, a que hay exigencia por parte del Estado y a la falta de iniciativa de los directivos. En esta última parte se observó una tendencia a culpar al Estado por la falta de cualificación, lo que reitera la gran dependencia del sector de la oferta estatal.

En lo referente a la formación de los funcionarios del club a nivel deportivo y administrativo, el 78% de los clubes cuentan con personal profesional tanto administrativo como deportivo y sólo el 22% dice no tener funcionarios profesionales; aquí es importante aclarar que

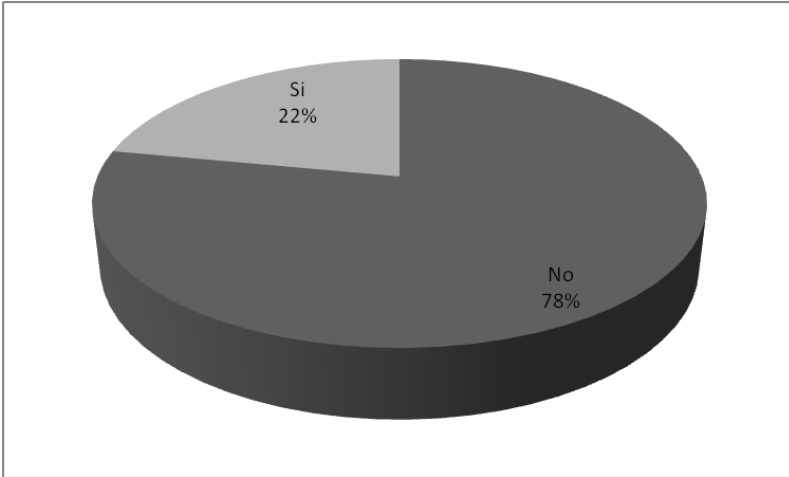
la formación de los funcionarios no necesariamente es en el sector deportivo. Del mismo modo, el 78% de los funcionarios no reciben remuneración contrario al 22% que si la recibe.

Esta respuesta y la anterior indican que la conformación y subsistencia del club se basa en un interés real por el deporte o por el bienestar social más que por intereses económicos, es decir, algunos profesionales encuentran en el deporte una buena posibilidad para invertir socialmente sus capacidades sin ánimo de lucro.

Es necesario tener presente varios aspectos:

1. Rara vez los profesionales vinculados al sector ofrecen una dedicación exclusiva al club.
2. Generalmente la motivación para crear el club parte más de una vocación de servicio y de bienestar comunitario que de un interés económico.
3. Cuando los clubes adquieren cierto nivel organizativo, de cobertura y logros deportivos pueden acceder a mayores recursos a través de patrocinios y nuevos aportantes que facilitan la contratación de personal.

**Gráfico 12.** Plan de desarrollo por parte del club (porcentajes), 2010



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE, cálculo de los autores.

De acuerdo con los autores, el plan de desarrollo para los clubes debería estar constituido de la siguiente manera:

1. Plan de acción
2. Estrategias del desarrollo institucional
  - Metas deportivas (a nivel local, nacional e internacional)
  - Fuentes de financiación
  - Infraestructura propia
  - Sistemas de información
  - Sistemas de comunicación (página web, boletines, correo electrónico)
3. Estar dimensionado entre 5 y 10 años.

Los clubes deben cumplir con al menos dos de los anteriores requisitos para considerar que realmente cuentan con un plan de desarrollo.

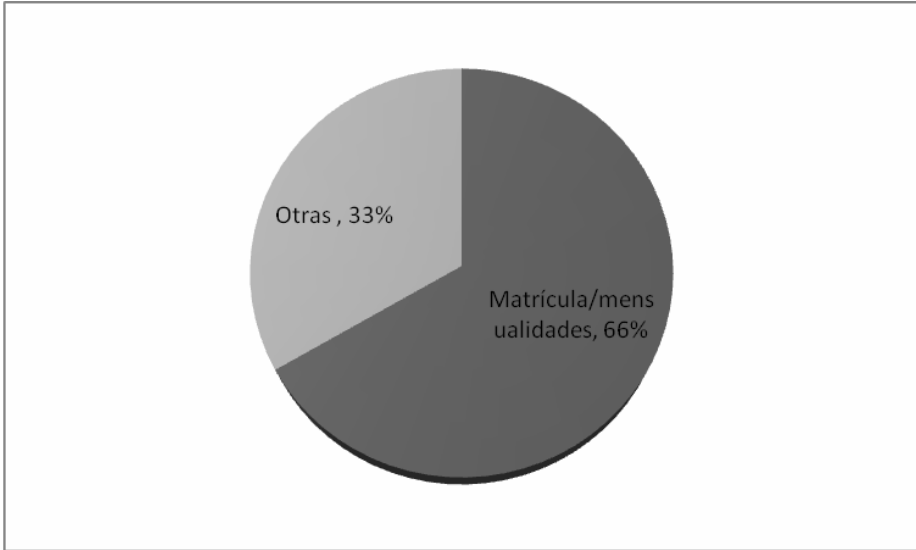
De acuerdo con lo anterior, el 54% de los clubes afirman contar con un plan de desarrollo y el 46% dice no tenerlo. Sin embargo, se ratificó que sólo el 22% de los clubes encuestados realmente cuenta con un plan de desarrollo, y el restante 78% no (Gráfico 12). Es evidente que el nivel de formación señalado por los encuestados no indica una adecuada capacidad de planeación, teniendo en cuenta que el plan de desarrollo debe ser el elemento indicativo del desarrollo del club.

Los clubes que no cuentan con un plan de desarrollo dicen no tenerlo debido a las siguientes razones: desconocimiento de la norma, 35%. Aún no lo hacen, cuentan con un plan de acción, o el club es solo una figura, entre otros, 26%. Falta de recursos, escenarios y/o personal 16%. Falta de tiempo de los directivos 13% y no existe la necesidad 10%.

Entre quienes reconocen que no cuentan con un plan de desarrollo figura en primera instancia el desconocimiento de la norma. Es evidente que el plan de desarrollo permite una mayor claridad en las orientaciones de estos organismos y aunque la ley no manifiesta explícitamente la obligatoriedad de los planes de desarrollo para los clubes, el Decreto 1228 en su Título I Organismos deportivos del sector asociado en el artículo 1° sobre organismos deportivos, señala que los organismos del deporte asociado están sujetos a la inspección, vigilancia y control del estado y sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995. Esto indica que el Estado por ley puede requerir a los clubes dichos planes, sin embargo como se pudo evidenciar, esto no se aplica en la mayoría de los casos.



**Gráfico 13.** Principal fuente de financiación del club (porcentajes), 2010



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE, cálculo de los autores.

En cuanto a los recursos que reciben los clubes, estos se centran primordialmente en los aportes por concepto de matrícula o pago del periodo correspondiente (Gráfico 13). Los aportes de patrocinadores (empresa privada) son inexistentes o poco significativos en la mayoría de los casos. Llama la atención que entre las principales fuentes de financiación figura con escasa frecuencia el apoyo del Ente Deportivo Municipal. Es evidente que las respuestas entregadas no cuantifican aporte del Estado, respecto al préstamo de la infraestructura deportiva, que indudablemente tendría el mayor peso sobre el total de requerimientos para el funcionamiento de los clubes.

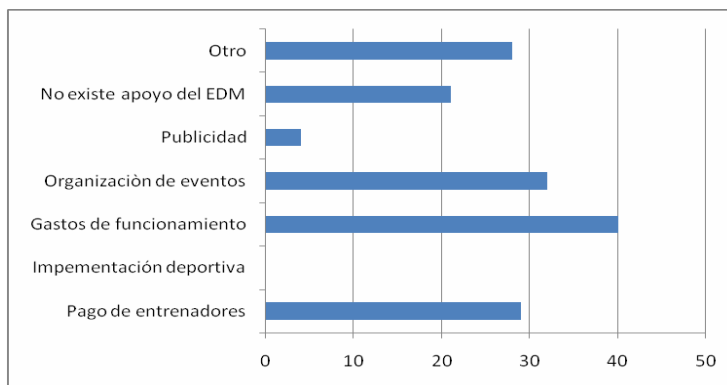
E 66% de los clubes se encuentran afiliados a la liga del respectivo deporte y la ayuda que dicen recibir en la mayoría de los casos es ninguna, o solo en algunos asuntos logísticos o en capacitaciones a los entrenadores. El 34% de los clubes no se encuentra afiliado a la liga. Entre los motivos más destacados para no estar afiliados a

la liga respectiva se argumenta que la inscripción es muy cara y no reciben ningún beneficio.

En general, el aporte de las ligas a los clubes es mínimo y en la mayoría de los casos enfatiza en la posibilidad de participar en los torneos organizados por la propia liga o la federación, a los cuales tienen acceso los afiliados.

El apoyo del Ente Deportivo Municipal hacia el club, aunque no ofrece un peso significativo sobre el total de fuentes de financiación, se manifiesta por orden de frecuencia de la siguiente manera: en primera instancia se invierte en gastos de funcionamiento, organización de eventos, pago de entrenadores y publicidad. En el renglón de otro, aparecen la implementación deportiva y las capacitaciones (Gráfico 14).

**Gráfico 14.** Destinación apoyo del Ente Deportivo Municipal-EDM- hacia el club (Frecuencia), 2010



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE, cálculo de los autores.

En la encuesta planteada se les ofrecieron a los clubes las siete opciones de respuesta que aparecen en el gráfico 14, pudiendo elegir los ítems que consideraran el tipo de apoyo del Ente Deportivo Municipal. 39 clubes indicaron un apoyo en gastos de funcionamiento, 32 se refieren a la organización de eventos, 29 señalan el pago de entrenadores y 21 afirman no tener apoyo del ente municipal.

En lo referente a los requisitos que exige el Ente Deportivo Municipal para entregarles apoyo económico a los clubes, según las encuestas realizadas se encontró que estos aunque varían de un ente a otro las más frecuentes son:

- a. Presentar un proyecto
- b. Personería jurídica
- c. Reconocimiento deportivo
- d. Estar legalmente constituidos
- e. Otras

Esta investigación de manera particular consideró que cada club de los pertenecientes a la ciudad de Medellín tiene conocimiento de dichos requisitos, si cumple con al menos 3 de los anteriores. A los demás municipios generalmente sólo se les exige cumplir con el reconocimiento deportivo y que estén legalmente constituidos

La Ley 181 de 1995 reglamentada entre otras por el decreto 1228 de 1995 exige personería jurídica para el acceso a recursos públicos por parte de los clubes.

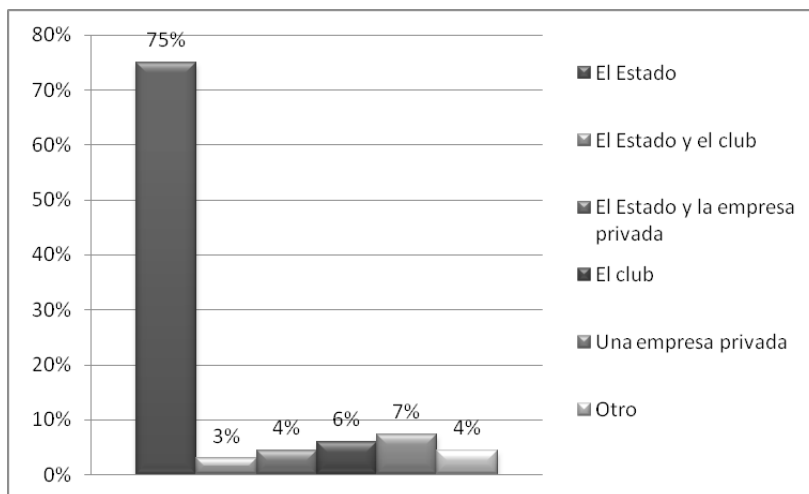
Sólo el 18% de los clubes tiene conocimiento de los requisitos que debe cumplir para recibir apoyo económico del Ente Deportivo, el restante 88% no tiene pleno conocimiento de estos requisitos, lo cual limita las posibilidades de acceso a los recursos que puede proporcionar el Estado. Esto además indica que muchos funcionarios que afirman recibir apoyo de los Ente Deportivo Municipal no tienen claridad sobre los requisitos exigidos por este organismo. Se identi-

fica adicionalmente que no hay unanimidad en el nivel de exigencia de los entes para entregar apoyo económico a los clubes

Por otro lado, en cuanto a las relaciones que mantiene el club con otras instituciones del sector, el 50% de los clubes dijo mantener algún tipo de relación con otras instituciones y el otro 50% no. Estas relaciones son indispensables para el funcionamiento del sector como sistema, sin embargo, es notable que el modelo del deporte asociado a partir de los clubes consultados cuenta con muchas limitaciones en este sentido. Igualmente, la forma en que se establecen dichas relaciones sigue siendo predominantemente de dependencia de los recursos económicos y no de sinergias.

Los escenarios deportivos del club son principalmente propiedad del Estado 75%. Los escenarios deportivos de alguna empresa privada solo representan el 7% de los escenarios que los clubes utilizan para sus entrenamientos. Solo el 3% son propiedad de los clubes. Lo anterior evidencia la enorme dependencia de los recursos del Estado para el ejercicio de sus actividades (Gráfico 15).

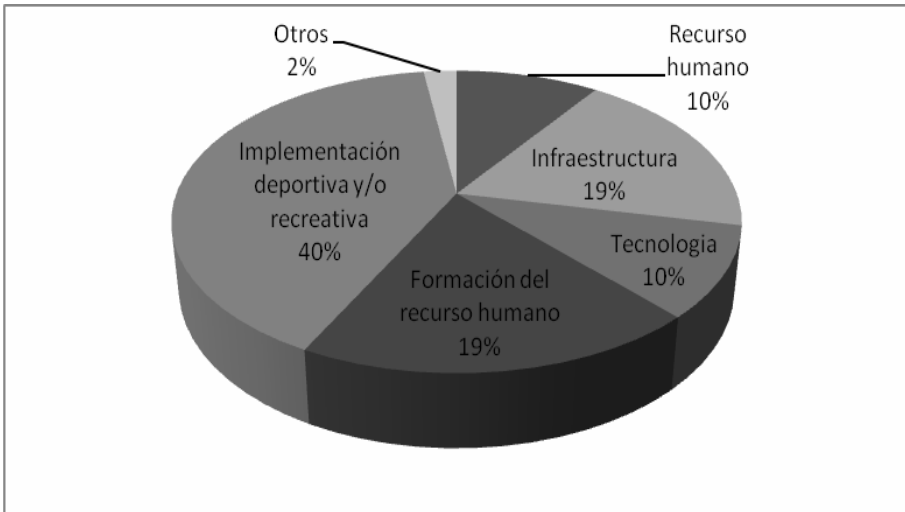
**Gráfico 15.** Propiedad de los escenarios deportivos que utiliza el club (porcentajes), 2010.



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE, cálculo de los autores.

El requerimiento más urgente que tienen los clubes es de implementación deportiva y/o recreativa, 40%. La infraestructura y la formación de recurso humano también son requerimientos para el club, 19% cada uno. Y necesidades como recurso humano, tecnología y otros como recursos económicos y apoyo del INDER entre otros representan el 22% (Gráfico 16).

Gráfico 16. Requerimientos más urgentes que tiene el club para mejorar



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE, cálculo de los autores.

La implementación deportiva requerida precisa mayor capacidad de gestión de los directivos de los clubes para acceder a recursos de la empresa privada y del propio Estado. De otra parte, como observamos anteriormente, la infraestructura actual de la gran mayoría de los clubes es propiedad del Estado, situación que difícilmente puede cambiarse dadas las limitaciones económicas de la mayoría de los clubes. Igualmente, las limitaciones relacionadas con recurso humano y tecnología figuran con una importante frecuencia, situación que podría atenuarse con políticas de Estado relacionadas con mayores niveles de exigencia a nivel formativo, mejores ofertas de

capacitación y la cooperación entre organismos del sistema para el acceso a mejores tecnologías.

La manera de hacer viable el desarrollo de los clubes, además de los ajustes en la legislación y en la operación del modelo del deporte asociado, requeriría estimular la inversión de la empresa privada. También es recomendable una mayor exigencia por parte del Estado a los clubes apoyados a través de sus organismos de inspección, vigilancia y control, estimulando a aquellos que mayor y mejor calidad en su oferta e inversión social presenten.

Es indispensable que las personas que orientan el deporte a nivel de los clubes deportivos (profesionales, empíricos, voluntarios o no) reciban capacitación respecto a planeación, gestión, legislación y formación deportiva si queremos mejores niveles de desarrollo del deporte asociado.

El aporte de las ligas a los clubes es bastante limitado, debido a que las mismas ofrecen limitaciones similares en todos los órdenes: infraestructura, recursos en general y deficiencias en planeación y gestión e inoperatividad como sistema.

Las relaciones entre los organismos del Sistema Nacional del Deporte no son suficientemente sinérgicas ni cooperativas, la división entre estamentos del mismo sistema es notable, lo mismo que la falta de gestión con la empresa privada y en consecuencia el abandono de la misma.

#### **4.1 Gestión administrativa y financiera del Club**

Luego de realizar el análisis descriptivo de toda la información que brinda el instrumento estadístico utilizado en la búsqueda de una caracterización de los clubes deportivos en Antioquia, surgen algunas relaciones importantes entre distintas variables que permiten ver un poco más allá en cuanto a la gestión administrativa, deportiva y financiera de los clubes.

La correlación presente entre distintas variables es una muestra clara de los elementos que influyen de manera contundente en el desenvolvimiento de los distintos clubes deportivos como causa de la gestión desarrollada por estos. Así pues, se presentan elementos que podrían dar señales del porqué no se han generado planes de desarrollo en la mayoría de clubes o por qué no se evidencia una clara gestión administrativa.

Para el desarrollo de estas pruebas de correlación se utilizó la información disponible en la encuesta realizada a diferentes clubes deportivos del departamento de Antioquia y se realizó una prueba de correlación Chi-cuadrada (Pearson) a un nivel de confianza del 99% (ver anexos).

#### **4.2 Gestión administrativa y deportiva**

La variable a relacionar en lo referente a la gestión administrativa y deportiva, es la existencia o no de un verdadero plan de desarrollo dentro de los clubes deportivos de Antioquia, a esta variable se le relacionaron algunas otras con el fin de hallar el tipo de relación existente y la confianza estadística entre las mismas.

En primera instancia, se nota como el hecho de no recibir remuneración por parte de los dirigentes deportivos de los clubes influye directamente en el desarrollo de la gestión administrativa de los mismos, esto a pesar del hecho de que la mayoría de dirigentes deportivos (76.8%) son profesionales en algún área. Por tanto, esta correlación existente entre estas variables podría evidenciar que la falta de incentivos económicos a los dirigentes de los clubes deportivos puede llevar a la falta de gestión administrativa por parte de estos, incluso, a pesar de que la mayor parte de los dirigentes posean las capacidades académicas para la realización de esta tarea (Ver anexo 1).

Lo anterior puede deberse a que la mayoría de los profesionales que dirigen los clubes lo hacen de manera voluntaria, es decir, el club se

crea principalmente por la necesidad social de generar espacios con fines lúdicos y deportivos y no bajo el concepto de empresa privada como aparentemente lo consigna la ley.

Al pasar un poco más al campo deportivo, la existencia de un plan de desarrollo no logra evidenciar una mejor gestión deportiva. Este caso se analiza a partir de las relaciones con otras instituciones del sector. El hecho de que el 50% de los clubes deportivos posea relaciones con algunas otras instituciones del sector a pesar de que sólo el 11% poseen plan de desarrollo, muestra que la existencia de buena gestión administrativa no es condición de suficiencia para la gestión deportiva.

Esto se puede presentar debido al alto nivel de integración social del sector y la gran movilidad de dirigentes que permite una mayor facilidad en cuanto a la relación de las distintas instituciones deportivas.

Se evidencia poca gestión financiera por parte de los clubes pues la principal fuente de financiación del club son las matrículas y mensualidades que reciben de sus socios (Tabla 2), sin embargo, estos recursos no les permite o no son utilizados en la adquisición de escenarios deportivos propios del club que pudieran posicionarlo como un verdadero club deportivo de alto nivel. El hecho de que sólo el 2% de los clubes de Antioquia posea infraestructura deportiva propia, muestra como estos no se han acomodado a la estructura deportiva que presenta la Ley 181 de 1995 y que aún se tiene una mentalidad paternalista en la que se espera que el Estado provea la mayor parte de los recursos financieros y se realicen escasos o nulos esfuerzos en cuanto a un adecuada gestión financiera que permita la autonomía económica de los clubes.

El hecho de que el 78% de los clubes reciban apoyo de los entes deportivos pero que a su vez no tengan una adecuada gestión financiera, puede evidenciar un sesgo por parte de los clubes a esperar recursos estatales y no evolucionar a nuevas formas de obtener



recursos financieros. De este modo, se evidencia un hecho bastante particular en cuanto a la forma en que se obtienen recursos de los diferentes entes deportivos, pues aunque la mayor parte de los clubes reciben apoyo de estos entes, el 81% no conocen los requerimientos que exigidos para la entrega de estos apoyos (Tabla 3). Esta paradoja, podría demostrar un alto grado de flexibilidad por parte de los entes deportivos en la exigencia de los mínimos requisitos que deben cumplir los clubes deportivos para ser acreedores de este tipo de apoyo.

**Tabla 2:** Fuentes de Financiación de los Clubes

Fuente de financiación	No	Si	Total
Matriculas/Mensualidades	11	32	43
Actividades para recoger fondos	0	7	7
Autofinanciación/Recursos de la institución	2	6	8
Apoyo del INDER/Indeportes	1	6	7
Apoyo de alguna empresa privada/Aportes ocasionales	0	3	3
Total	14	54	69

Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

**Tabla 3:** Apoyo deportivo vs conocimiento de los requisitos

Apoyo ente deportivo.	¿Tiene conocimiento de los requisitos?			Total
	No	Si	Total	
No	0	13	1	
Si	0	43	11	54
Total	1	56	12	69

Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE

**Tabla 4:** Fuente de financiación vs Reciben remuneración

Fuente de financiación	Reciben Remuneración			Total
	No	Si		
Matriculas/Mensualidades	0	36	7	43
Actividades para recoger fondos	0	6	1	7
Autofinanciación/Recursos de la institución	0	4	4	8
Apoyo del INDER/Indeportes	0	5	2	7
Apoyo de alguna empresa privada/Aportes ocasionales	0	2	1	3
Total	1	53	15	69

Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Por último, se evidencia una mala gestión de los recursos financieros del club, pues sus funcionarios no reciben remuneración de las diferentes fuentes de financiación que posee (Tabla 4)

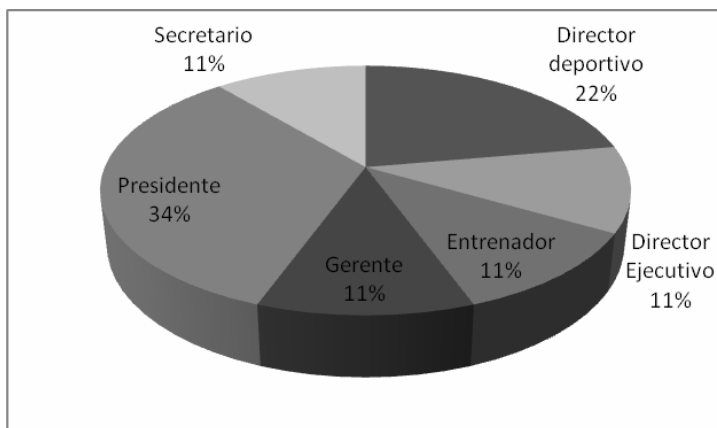


## CAPÍTULO V

# Caracterización de algunas ligas deportivas en Antioquia

Se encuestaron funcionarios de nueve ligas representativas del departamento de Antioquia: taekwondo, lucha, tenis de mesa, atletismo, balonmano, ecuestre, fútbol, natación y tenis de campo. Todas las ligas encuestadas tienen como sede la ciudad de Medellín. 82% de los funcionarios encuestados ocupan cargos directivos como se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 17. Cargo que ocupa en la liga**

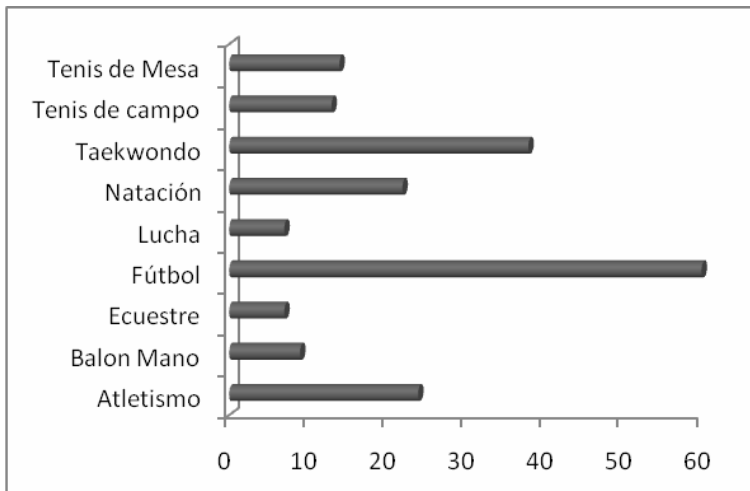


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

## 5.1 Síntesis de los hallazgos

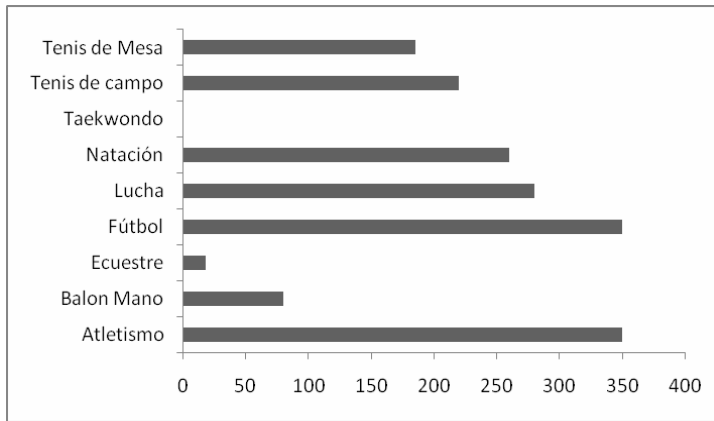
El promedio de clubes registrados en estas ligas es de 22. Los que ofrecen una mayor cobertura de clubes son los de fútbol y taekwondo. Respecto al fútbol era predecible este resultado, sin embargo el taekwondo demuestra un trabajo de masificación significativo. Igualmente, según el Gráfico 19, la Liga de atletismo iguala el número de inscritos de la de fútbol, en la categoría infantil, mientras la liga de taekwondo no ofrece datos en este aspecto.

**Gráfico 18:** Frecuencia de clubes registrados por liga



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

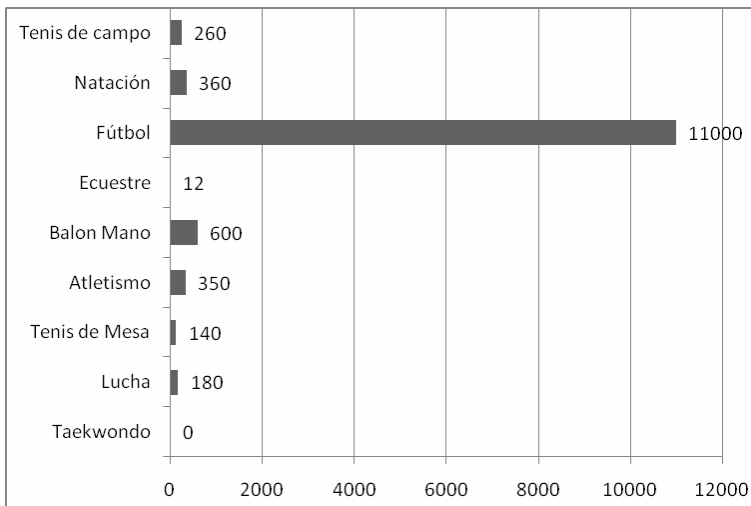
**Grafico 19:** Deportistas inscritos por liga en la categoría infantil



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

La categoría con mayor número de usuarios es la juvenil, donde el fútbol registra más del 85% de deportistas. Las ligas de ecuestre y taekwondo muestran en esta categoría un bajo nivel de trabajo (Gráfico 20).

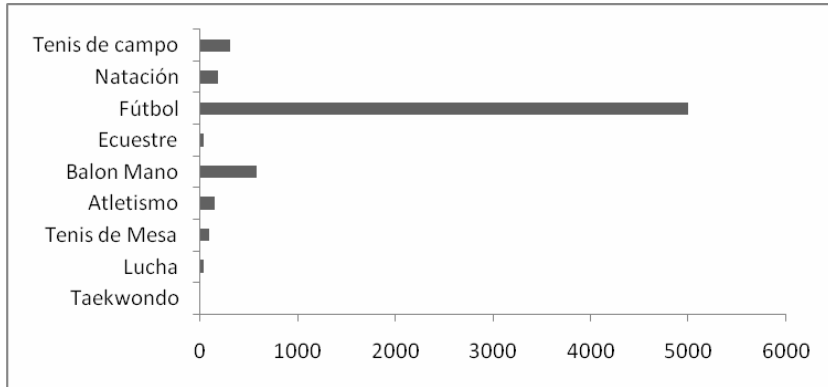
**Gráfico 20.** Frecuencia de deportistas inscritos por liga en la categoría juvenil



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

La liga de fútbol sigue siendo, con mucha diferencia, la que mayor número de inscritos presenta en la categoría mayores (Gráfico 21).

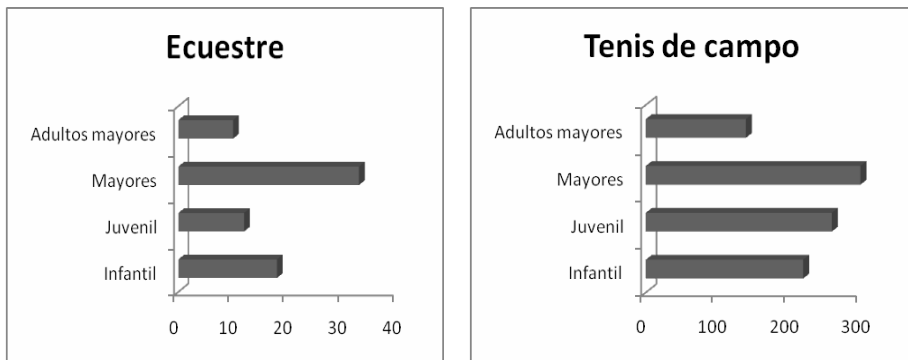
**Gráfico 21.** Deportistas inscritos en la categoría mayores



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Ligas como la de tenis y ecuestre ofrecen mayor cantidad de usuarios en la categoría mayores que en las otras categorías (Gráfico 22).

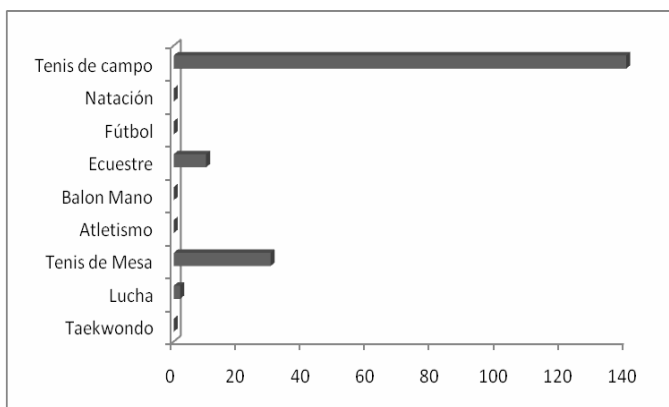
**Gráfico 22.** Categoría mayores en relación con las demás en ecuestre y tenis de campo



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Los deportistas adultos mayores no llegan a representar ni el 1% de los registrados en estas ligas, sin embargo la liga de tenis muestra mayor cobertura en este sentido (Gráfico 23).

**Gráfico 23:** Deportistas inscritos por liga en la categoría adultos mayores



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

En los clubes consultados, las motivaciones para asociarse pasan por el deseo de mejorar las prácticas y los logros deportivos, la posibilidad de recibir recursos del estado, pero principalmente cumplir con la norma establecida. Es decir, las motivaciones planteadas se evidencian más como la necesidad de cumplir los requerimientos de la norma o como una necesidad económica.

Respecto al tiempo de existencia, todas las ligas consultadas registran más de 5 años. Esto debe evidenciar cierto nivel de madurez en los procesos. Todas las ligas consultadas cuentan con personería jurídica, lo cual se ajusta a los requerimientos de ley.

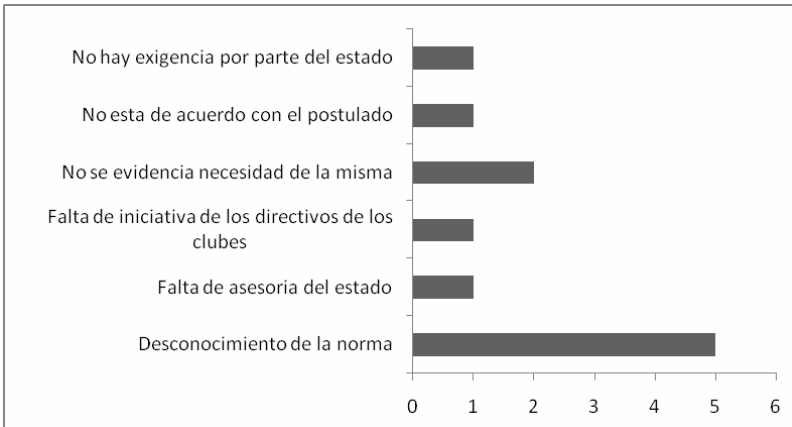
En general, las ligas ofrecen una estructura administrativa clara y de acuerdo con las exigencias de ley, es decir: una asamblea, un órgano de administración, un comité ejecutivo y unas comisiones. Curiosamente dos de las ligas consultadas cuyos antecedentes reflejan



una mejor estructura organizativa en la región (fútbol y natación), no respondieron esta pregunta.

Frente a la afirmación “*si las ligas no cuentan con una estructura organizativa clara*”, se aduce con mayor frecuencia razones como el desconocimiento de la norma por parte de los funcionarios de las ligas y en segunda instancia, no evidencian necesidad de la misma (estructura administrativa clara) (Gráfico 24). En cualquier circunstancia, es notable que el Estado o las propias federaciones no ofrezcan un acompañamiento o asistencia claros en este sentido.

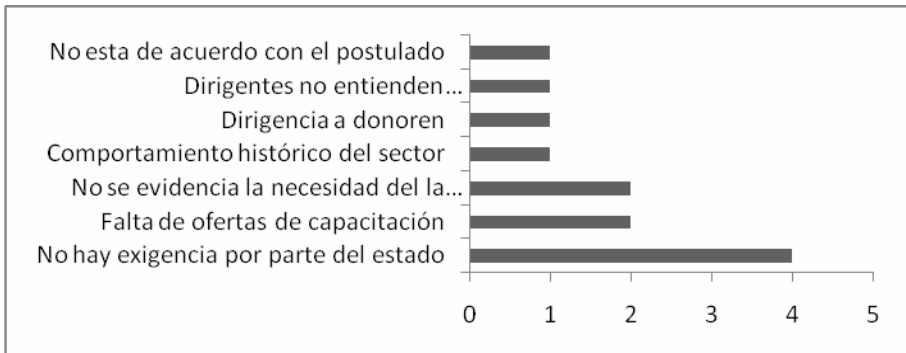
**Gráfico 24:** Motivos de la “no estructura organizativa clara”



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de investigación GRICAFDE.

La razón que se señala con mayor frecuencia frente a la deficiente cualificación administrativa y técnica de clubes y ligas, es la falta de exigencia por parte del Estado (Gráfico 25). En las demás respuestas se observan opiniones muy divididas. Esta respuesta unida a lo anterior corrobora la necesidad de una mayor cercanía y exigencia por parte del Estado.

**Gráfico 25:** Motivo de la “deficiente cualificación administrativa y técnica de los clubes y ligas”



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Frente a la pregunta ¿Cuál es el nivel de formación de los funcionarios a nivel deportivo y administrativo?, se puede afirmar que las ligas ofrecen un buen nivel de formación entre sus funcionarios (Gráfico 26).

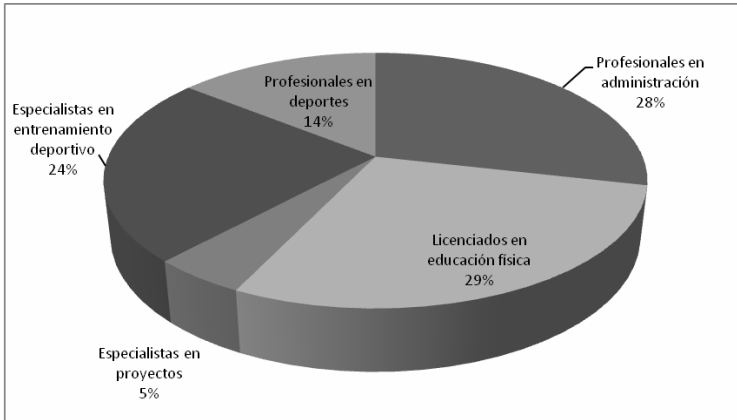
**Gráfica 26:** Nivel de formación de los funcionarios de las ligas



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Sólo una de las ligas cuenta con especialista en el área de proyectos. Los profesionales más frecuentes son los licenciados en educación física, entrenamiento deportivo y profesionales en deporte (Gráfico 27).

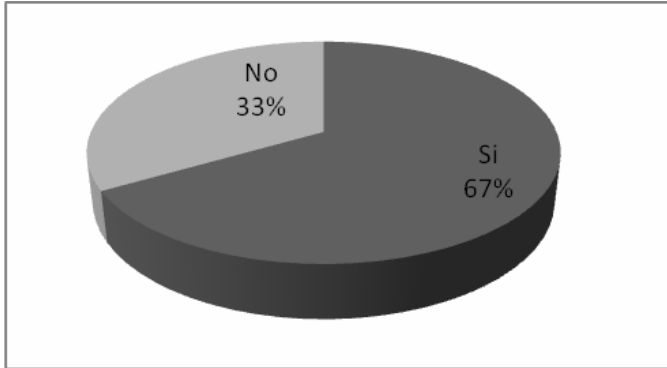
**Gráfica 27:** Frecuencia relativa nivel de formación de los funcionarios de las ligas



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Frente a la existencia o no de un plan de desarrollo (Gráfico 28), seis de las nueve ligas consultadas afirman contar con dicho plan, aunque una de ellas no evidencia sus líneas. Los programas ofrecidos por estos planes abordan líneas muy diversas, destacándose el desarrollo humano, logros deportivos y desarrollo técnico y el énfasis formativo. Entre quienes no cuentan con plan de desarrollo se argumenta que están en proceso, que no ha existido liderazgos de los dirigentes.

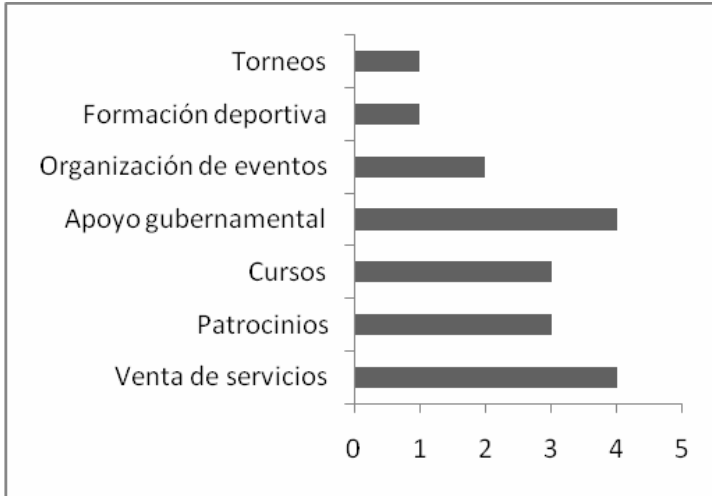
**Gráfico 28:** Existencia o no de un plan de desarrollo



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

La fuente de financiación mencionada de manera más frecuente es el Estado (Gráfico 29); posteriormente se encuentran los recursos por venta de servicios o concepto de matrículas, a continuación aparecen los cursos ofrecidos por las propias ligas y en el mismo nivel el patrocinio de la empresa privada. Finalmente, se mencionan recursos provenientes de la organización de eventos. Esto unido a la dependencia de los escenarios del Estado, da cuenta de la alta participación de los recursos del Estado.

**Gráfica 29:** fuentes de financiación de las ligas

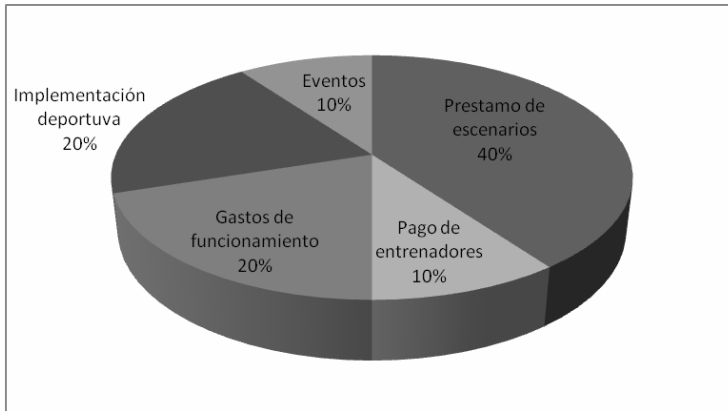


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Todas las ligas consultadas están afiliadas a la federación del respectivo deporte. El tipo de apoyo ofrecido por la federación varía de una liga a otra con mayor frecuencia en el apoyo en organización de eventos, ayuda financiera en algunos casos y capacitación; también se reporta en respaldo gremial, juzgamiento y asesoría técnica. Dos de las nueve ligas no reciben ningún tipo de apoyo. Sin embargo, la proporción de este apoyo sigue siendo mucho menor en comparación con lo ofrecido por el Estado.

De otra parte, el respaldo del ente deportivo municipal (en este caso el INDER Medellín) se manifiesta en todos los casos en el préstamo de escenarios y espacios para el desarrollo deportivo y administrativo; en segundo lugar se ubican los gastos de funcionamiento y la implementación deportiva. Los menos frecuentes son el apoyo en organización de eventos y el pago de entrenadores (Gráfico 30).

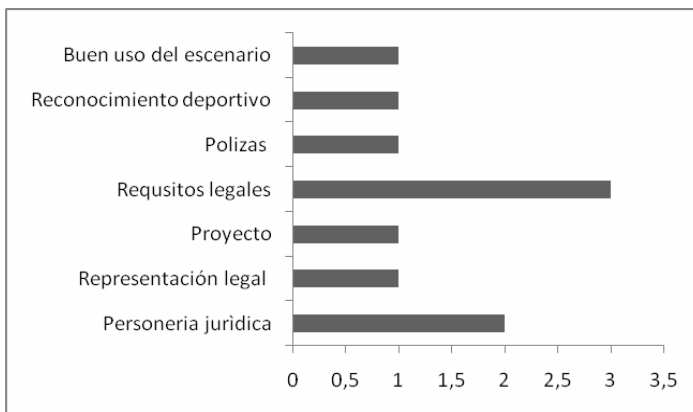
**Gráfica 30:** Destinación de los recursos aportados por el Ente Deportivo Municipal



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

Entre los requisitos más mencionados, está lo que algunos sintetizan como requisitos de ley; además mencionan adicionalmente personería jurídica, la elaboración de proyectos, la representación legal, las pólizas de seguros, el reconocimiento deportivo y el buen uso de los escenarios (Gráfico 31). La entidad que mayor relación tiene con

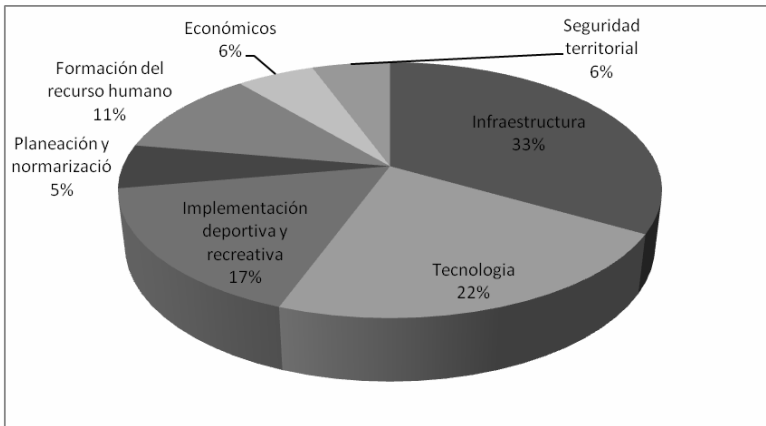
**Gráfico 31:** Requisitos del EDM para su apoyo a la liga



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

las ligas es INDEPORTES, por lo demás son pocas las relaciones que se establecen, en algunos casos manifiestan tener relación con secretarías del municipio, con clubes y con el INDER Medellín. En todos los casos, los escenarios utilizados por las ligas son propiedad del Estado (en este caso administrados por el INDER Medellín).

**Gráfico 32: Requerimientos más urgentes de las ligas**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo de Macroeconomía Aplicada y el Grupo de Investigación GRICAFDE.

En relación con el requerimiento más urgente de las ligas, aparecen la infraestructura propia y en segundo lugar la tecnología; posteriormente aparece la implementación deportiva y se reconoce la necesidad de formación del recurso humano.

# Reflexiones sobre las asociaciones deportivas en Colombia

El deporte ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas. Esto supone que para su estudio y específicamente para su problemática jurídica se genere una gran controversia. Desde esta perspectiva, analizar los procesos legales que orientan el deporte en nuestro país nos obliga someter a un profundo análisis la normatividad del fenómeno deportivo y su regularización institucional. Al mismo tiempo, se debe establecer si ésta ha sido funcional y en qué medida ha logrado definir los alcances asignados a la intervención pública y al reparto de papeles-competencias entre los distintos niveles de la estructura del Estado; haciendo referencia a la incidencia de la intervención pública y privada en los planos organizativos, funcionales y jurídicos; todo ello en el contexto del desarrollo deportivo nacional y en la búsqueda de la clarificación de la relación entre el deporte privado (en este caso los clubes) y los poderes públicos.

A raíz de las múltiples dificultades por las que atraviesa el sector deportivo en Colombia y los enormes distanciamientos que se han podido percibir entre los diferentes actores del sector, se hace importante clarificar cómo la ausencia de una política pública de Estado que defina claramente el rol de los organismos del Sistema Nacional del Deporte, se ha convertido en una temática de gran importancia para el análisis, tanto desde el sector académico como del sector deportivo.



Se evidencia, que a pesar de existir una normatividad que desde la carta constitucional de 1991 le otorga un marco legal al sector deportivo, las múltiples interpretaciones que los actores han hecho de ésta, generan directrices muy en contravía del mandato constitucional, inclusive llegando algunas de ellas a desvirtuar legalmente dichas orientaciones; situación que en algunas regiones ha llevado al colapso de estas estructuras sectoriales desde el punto de vista financiero y han impactado en la cobertura de las comunidades en el ámbito territorial.

Esta encrucijada sobre la cual ha transitado el sector deportivo durante los últimos diez años, ha sido marcada indiscutiblemente, entre otros factores, por las tendencias universales y por su propia dinámica interna, lo que ha sobrellevado a una profunda transformación de sus estructuras tanto administrativas como financieras, impulsando la búsqueda de nuevas formas de gestión, formación de recurso humano, desarrollo de investigación y al replanteamiento de la funcionalidad de la misma infraestructura. Todo lo anterior exige una reorientación por parte del Estado, ya que se configura un nuevo paradigma en torno a cómo atender el sector del deporte bajo las actuales condiciones económicas, políticas y sociales del país.

Sin embargo, en medio de las dificultades del sector, catalogamos como un gran acierto el haber incluido en la ley el Sistema Nacional del Deporte como la estructura organizativa que a partir de la articulación, tanto de las instituciones del Estado como de las privadas, posibilitaría un desarrollo armónico del sector. Desafortunadamente, quienes han estado al frente de las instituciones, no han logrado el desarrollo de mecanismos de coordinación entre el Estado y organizaciones del deporte asociado particularmente; observándose con gran preocupación el bajo nivel de competitividad y la manera como el Estado ha asumido el compromiso frente al deporte de competencia en clara desigualdad e inequidad con respecto al deporte formativo, la recreación, el uso de tiempo libre y el deporte social comunitario.

Atendiendo a esta gran preocupación, es decir, a la no operatividad del Sistema Nacional del Deporte, cabe preguntarnos qué tipo de regulación existe, desde la misma ley y sus decretos reglamentarios, que exija a los responsables de los organismos del deporte ser coherentes con la normatividad existente, ya que son múltiples los ejemplos en la cotidianidad y en la práctica del deporte colombiano, que evidencian una ruptura significativa entre el rol del Estado y el rol de las instituciones privadas. Adicionalmente, los desencuentros entre las mismas instituciones del Estado responsables del sector, como es el caso de las controversias del ente departamental con algunos entes municipales, está ocasionando profundos distanciamientos que hacen hoy aún más complejo el recorrido del deporte en Colombia como factor determinante de desarrollo económico y social.

Para un análisis del fenómeno deportivo en nuestro país es bueno resaltar que éste tradicionalmente se ha organizado de forma autónoma a través de estructuras informales que han asumido desde su capacidad de autogestión, el papel del Estado. Pero este proceso no ha sido simple ni sus resultados han sido los mejores y tampoco están exentos de problemas y tensiones. El primer componente a resaltar desde la perspectiva jurídica de los clubes y el deporte en Colombia es el de su complejidad, ya que estos navegan en una normatividad difusa en su forma y modalidad entre lo público y lo privado, es decir, un mar de incertidumbres entre la autonomía de clubes y ligas y las regulaciones jurídicas imprecisas y con falta de claridad a la hora de su aplicación. A todo lo anterior se le suma la generalización de las prácticas deportivas, influenciados por los medios de comunicación y las difusiones masivas tanto internacionales como nacionales, exigiendo una nueva intervención del Estado concluyendo allí nuevamente ante la controversia entre lo público y lo privado.

Para el efecto de una mayor comprensión de esta situación, retomaremos la normatividad, es decir, la ley, en una clara y única interpretación que identifica del sistema los criterios para su operatividad, las formas de articulación de los organismos que lo componen y las competencias para ejercer su función. Esta lectura de la regulación

nos permitirá aportar una mirada crítica al deporte colombiano en el cual reiteramos cada organismo llámese Estado o deporte asociado, hace lecturas de la ley en pro de sustentar su actuación, lo que en el fondo se ha convertido en una fragmentación cada vez más profunda del ideal propuesto por la ley.

En primera instancia, abordaremos el concepto del sistema desde una perspectiva teórica, así como su aplicación en la ley 181 como la instancia superior y direccionadora del deporte en Colombia.

Considerando que la estructura deportiva de un país se hace visible mediante la operativización de un sistema del cual hacen parte las distintas organizaciones y jerarquías, adoptamos el sistema como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Así como un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado de las unidades y que funciona interdependientemente. En este sentido, podemos agregar que las organizaciones constan de varias partes interactuantes que también pueden considerarse como un subsistema.

Otra acepción de *sistema*, lo presenta como el conjunto de elementos dinámicamente relacionados (colectividad) entre sí, realizando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre insumos (información, energía o materia) y suministrando productos procesados.

Por ello, una de las características distintivas de un sistema, consiste en la distribución de funciones y tareas de cada uno de los elementos, los cuales buscan alcanzar siempre objetivos que confluyen hacia la obtención de un fin común.

Bruno Rossi Mori Blanco, en los años 70, fue el primero en introducir el concepto de sistema deportivo, y lo define como “el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado”. En consecuencia, el fenómeno deportivo puede ser considerado como el “producto” del sistema deportivo. Esto permite su conocimiento y desarrollo de un modo científico, actuando sobre todos sus elementos a través de sus relaciones inter-

nas y, externamente, mediante las relaciones con los otros. (Guzman Morales, 2004).

Ampliando lo anterior, el sistema deportivo es el conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones. De acuerdo con Guzmán (2004), no existe un único sistema deportivo, por lo que podremos realizar, según el criterio utilizado, diversas interpretaciones, principalmente según el ámbito territorial, y según su naturaleza pública o privada. Por lo tanto, el sistema deportivo en su conjunto conforma una estructura compleja de interrelación entre sus diferentes elementos que está en un proceso permanente de cambio, por lo que su característica principal es su dinamicidad. En función de los elementos que se identifiquen como representativos del sistema deportivo, podremos encontrar diferentes concepciones sobre éste.

El deporte asociado contemporáneo, como lo conocemos, presenta sus fundamentos organizativos básicos a partir de la aristocracia inglesa y el deporte universitario del siglo XIX. En aquella época, surgen las formas básicas y tradicionales de la estructura del deporte confederado, es decir, los clubes deportivos. No obstante, con el paso de los años y la llegada del siglo XX, el asociacionismo deportivo adquiere una categoría más utilitaria y aquellas organizaciones con mayor poder económico son quienes sobreviven. Esta influencia se originó desde los países anglosajones y se irradió al resto del mundo con el proceso de globalización, lo que ha significado un gran impacto en la vida, la cultura y el medio ambiente de las personas (Maguire, 2003).

La estructura organizativa del deporte asociado en los países desarrollados es interdependiente e independiente. Trabajan articuladamente, cumplen tareas específicas en todo el engranaje deportivo, en función de garantizar la meta fundamental: “el éxito del espectáculo traducido en crecimiento de la rentabilidad económica, en mayores beneficios obtenidos por cada unidad empresarial. No existe un centro único de decisión, el poder está fraccionado entre sus distintos

componentes y por eso las decisiones son el resultado de negociaciones de distinta naturaleza” (Altuve, 2005).

Para el caso colombiano, con el objetivo de generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, se creó el Sistema Nacional de Deporte. Dentro de los componentes que lo integran, se encuentran los organismos deportivos del orden Municipal, Departamental y Nacional. Así, el artículo 50 de la ley 181 del 1995, establece que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte: el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.<sup>3</sup>

Su ente regulador es el Instituto Colombiano del Deporte “Coldeportes”, quien es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte y director del deporte formativo y comunitario. Entre sus funciones principales figuran, desarrollar, asesorar, ejecutar, supervisar y controlar todos los planes de estímulo y fomento de la educación física, el deporte, las actividades recreativas y el bienestar de la juventud colombiana, en atención a las políticas generales que formula el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Cultura y según las decisiones adoptadas por la Junta Directiva del Instituto.<sup>4</sup>

Atendiendo los aspectos planteados hasta aquí, se hace preciso puntualizar que el Sistema Colombiano, como tal, no ha actuado en

---

3 En: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes>

4 n: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes>

consonancia con la ley, es pertinente entonces cuestionarnos en un primer momento cuál ha sido la verdadera función que Coldeportes Nacional ha venido realizando, pues las evidencias demuestran que dicha intervención no ha estado ajustada a los mandatos de ley y es aquí donde precisamente se evidencia la primera falla estructural de la no operatividad del Sistema Nacional del Deporte.

Está claramente identificado, que el Sistema Nacional del Deporte como estructura funcional, no ha operado. En esta desarticulación, un elemento de conflicto ha sido las relaciones al interior del sistema, entre las instituciones del Estado y las organizaciones del deporte asociado.

En atención a esta problemática, el acto legislativo 02 del 2000, responsabiliza al Estado del fomento de las actividades del sistema, la inspección, vigilancia y control de las organizaciones públicas y privadas responsables de promover las actividades deportivas y recreativas. Al mismo tiempo, la ley establece que esta función se transfiere a los entes departamentales y municipales, los cuales en su jurisdicción territorial deben actuar como agentes reguladores, direccionadores y fiscalizadores de esa instancia.

El Sistema Nacional del Deporte tal como está definido en la Ley 181 de 1995 se constituye como una gran organización piramidal a nivel nacional, que tiene como base de su desarrollo la formación y promoción de clubes deportivos. Este elemento, base del éxito del funcionamiento del Sistema Nacional del Deporte no se ha logrado establecer de manera masiva en el territorio nacional, impidiendo así, la construcción de un verdadero sistema en coherencia con los postulados teóricos de estos.

**Gráfico 33. Pirámide Sistema Nacional del Deporte**



Fuente: Elaboración de los autores

La cobertura del sector asociado en el país es muy limitada y se ha concentrado en mayor medida en las grandes zonas urbanas, dejando de lado gran parte del territorio nacional donde no se ha logrado iniciar el proceso de asociacionismo en torno al organismo base de la estructura. Los clubes sociales, cajas de compensación, empresas públicas y privadas, organizaciones comunales y establecimientos educativos, no han jugado el papel que les corresponde en la promoción de clubes deportivos, tal como lo plantea el decreto ley 1228 de 1995.

Es claro que sin una masificación de clubes deportivos a nivel nacional, el Sistema Nacional del Deporte se cae desde su base; pues no surge “material” deportivo a los organismos de mayor nivel jerárquico como ligas y federaciones; haciendo imposible una articulación entre los diferentes instancias deportivas de nivel departamental y nacional.

El deporte asociado, con énfasis en su carácter privado, se reconoce como una poderosa estructura en la globalización capaz de inci-

dir en los distintos niveles de poder político, económico y social. La manera de afectar las esferas de poder, está fundamentada en las bases organizativas de los modelos del deporte altamente desarrollados, como el norteamericano y el europeo en general, contando con mayor éxito aquellos sistemas que fundamentan su desarrollo en recursos provenientes de la empresa privada, es decir grandes patrocinadores.

Sin embargo, aunque nuestro modelo deportivo corresponde en cierta medida a una estructura influenciada por los pensamientos centro europeo y norteamericano, que plantean como una característica fundamental del asociacionismo deportivo el carácter de instancia privada, las organizaciones del sector asociado nuestro no han logrado plenos desarrollos ni autonomía financiera y aun dependen significativamente de los recursos del Estado. No obstante, para su defensa el sector asociado en Colombia, ha sustentado esta dependencia bajo el criterio de que éste por ley asume funciones del Estado, mediante el cumplimiento de sus planes de desarrollo del deporte y el impacto social que éste genera mediante la participación ciudadana.

La Ley 181 de 1995 es ambigua en lo referente a la financiación del Sistema Nacional del Deporte y sus diferentes órganos. De un lado, plantea el asociacionismo deportivo como una empresa privada que presta servicios sociales; y del otro, se muestra como una asociación de servicios culturales y deportivos (brindando así un derecho fundamental de los ciudadanos) que debe ser financiada por el Estado. Esta falta de claridad en la Ley, hace que esta sea interpretada de múltiples maneras, y dé pie a que un Sistema que se planteó en un principio con la estructura de un modelo privado llegue a ser financiado en su mayor parte por el Estado.

Esta interpretación de la dependencia del deporte asociado de los recursos del Estado, es confirmada por la misma normatividad colombiana, pues el artículo 66 de la Ley 181 que enuncia las funciones de los entes departamentales les da libertad para atender el fi-



nanciamiento de municipios y entidades deportivas de acuerdo con los planes y programas que estos presenten, y en la proporción que consideren pertinente. Quiere decir esto, que la actual regulación no establece límites ni porcentajes en la asignación de dichos recursos, lo que a nuestro criterio ha generado una profunda inequidad por parte de los entes municipales y departamentales con respecto a los programas e inversiones orientados a la población en general, debido a la priorización de inversiones hacia el alto rendimiento.

Tal como se ratificó en el trabajo de Mesa, Arboleda, Gaviria y Guzmán (2010), realizado en 12 departamentos del país en 2008, los recursos que los Entes Deportivos Municipales destinan para los clubes, no siempre son para programas dirigidos a amplios grupos poblacionales, y en este sentido el estudio encontró que los aportes más frecuentes son 25% para libre asignación, 24% para cobertura y 21% para resultados deportivos; siendo los criterios menos importantes la convocatoria de proyectos de inversión y otros. Aunque se puede afirmar que los criterios para apoyo a clubes son relativamente equilibrados, es necesario reiterar que la normatividad vigente permite a los entes definir sus propios criterios para dar apoyo a los clubes.

Para el caso de las ligas deportivas en Colombia, el estudio encontró que estas reciben apoyo del Ente Deportivo Departamental y los criterios prevalentes para su entrega son cobertura y resultados deportivos. Este apoyo se orienta básicamente en el pago de entrenadores, organización de eventos e implementación deportiva.

Así mismo, como ocurre con los clubes, en el Decreto 1228 de 1995, no se encuentra estipulado como deben invertir las ligas dichos recursos. Sin embargo, el artículo 37 estipula que es el director de COLDEPORTES el facultado para velar por la adecuada aplicación de los recursos que del Sistema Nacional del Deporte y demás rentas nacionales se destinen a los organismos deportivos, y a los entes deportivos departamentales, municipales y distritales.

Un 88% de los representantes de las ligas consultados afirman recibir apoyo del ente departamental, un 62% de las ligas que lo reciben lo hace en forma regular. Un 39% de las ligas responde que los recursos les son asignados por la cobertura, un 31% de ellas afirman que se les otorga por resultados deportivos, un 16% por convocatoria de proyectos de inversión y un 14% por libre asignación.

Este apoyo consiste en un 46% en el pago de entrenadores, un 22% en la organización de eventos, otro 22% en implementación deportiva, un 7% para gastos de funcionamiento y un 3% para publicidad.



## CAPITULO VII

# Conclusiones y recomendaciones

El llamado Sistema Nacional del Deporte no opera bajo relaciones y acciones planificadas y concertadas entre los organismos, hacia el desarrollo del deporte asociado, lo cual genera incertidumbre, inadecuada planificación, desaprovechamiento de recursos, inoperancia y esto se traduce en una deficiente calidad deportiva y recreativa.

En las organizaciones del deporte asociado no hay unanimidad de criterios frente a las condiciones para la formulación e implementación de planes de desarrollo, la calidad en este sentido depende básicamente, de las deficientes exigencias de ley y de las políticas de calidad que maneja particularmente cada liga.

Las ligas en general, se esmeran por cumplir con los requisitos mínimos de ley para la obtención de recursos del estado. Es evidente que los recursos que utilizan las ligas de menor capacidad de gestión provienen en alto porcentaje del gobierno de turno, lo que las vuelve dependientes de los recursos del Estado; de acuerdo con los resultados, las ligas del departamento no tienen un plan para la gestión de ingresos propios consolidados (diversificación de fuentes de ingreso).

Las relaciones de financiamiento entre clubes y ligas giran en torno a la gestión de apoyo para eventos de carácter regional y nacional, pero no incluyen una concertación para la búsqueda de alternativas de financiación diferentes a las que proporcionan las respectivas federaciones y el Estado.

De otra parte, aunque las motivaciones planteadas para asociarse evidencian un interés genuino por generar prácticas deportivas y recreativas en niños y jóvenes, también es considerable la necesidad

de cumplir los requerimientos de norma para acceder a recursos del Estado.

Las personas vinculadas a clubes y ligas por lo general asumen su labor de forma voluntaria, sin remuneración. La cifra de profesionales que dirigen el deporte asociado en Antioquia presenta unas cifras bastante significativas, igualmente en calidad de voluntarios.

Respecto a cobertura el deporte asociado se enfoca principalmente en niños y jóvenes, los adultos mayores ofrecen una incipiente participación. Lo anterior se relaciona con una limitada visión respecto a las posibilidades de mercado que ofrece el deporte.

El fútbol sigue siendo el deporte predominante en cobertura a nivel regional; comprensible si se quiere, debido a la enorme popularidad de esta actividad; sin embargo, demuestra la insuficiente promoción de otras alternativas, lo cual también es responsabilidad del Estado.

Es necesario fortalecer la capacidad de gestión y financiación de las ligas y clubes deportivos para diversificar las fuentes de financiación y que los recursos del Estado privilegien la inversión hacia el deporte social comunitario.

La densidad de clubes por comunas, la predominancia y variedad en las modalidades deportivas de los mismos, es directamente proporcional a la diversidad y densidad de escenarios deportivos zonales. Es decir, en aquellas comunas donde se cuenta con mayor y mejor infraestructura deportiva, existe una mayor frecuencia de clubes y modalidades practicadas. Igualmente, la capacidad económica para el acceso a las distintas modalidades determina la elección de la modalidad. Dicho de otra manera, aquellos clubes cuya práctica deportiva requiere una mayor inversión económica, predominan en los estratos más altos de la ciudad; mientras deportes que requieren una menor inversión, se distribuyen más regularmente en todo el territorio dependiendo de la disponibilidad de los escenarios.

Se indica una cifra importante de clubes creados en los últimos años, pero su creación no garantiza calidad y sostenibilidad en el tiempo. De otra parte, la principal fuente de financiación de los clubes la constituyen las matrículas y mensualidades de las personas asistentes al club. Los recursos obtenidos alcanzan para cubrir los gastos de operación, incluidos pago a profesores, derechos de inscripción a eventos y transporte principalmente.

Por último, los organismos del sector asociado hacen uso de la infraestructura estatal para su desarrollo; sin esta no podría sobrevivir la mayor parte ellos.

### **7.1. Propuesta para la reformulación de la estructura y operación de los clubes deportivos en Colombia**

El artículo 15 de la ley 181 define al deporte asociado como el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado, organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.

El asociacionismo deportivo en Colombia está definido por: organizaciones del deporte asociado convencional (clubes), organizaciones del deporte asociado paralímpico, organizaciones del deporte estudiantil, organizaciones del deporte social comunitario, organizaciones de recreación y aprovechamiento del tiempo libre, organizaciones de educación física. Según esta ley, Coldeportes tiene la función de inspección, vigilancia y control, y adicionalmente la facultad de otorgar el reconocimiento deportivo, que ha sido utilizada para identificar a los actores del sistema nacional de deporte, como son los organismos del deporte asociado, pero sus efectos culturales, de percepción y sociales, han estado en detrimento de la función misional asignada al sistema para promover la práctica, democratizar la organización y animar diversas formas asociativas de acceso a los derechos de ley, especialmente en otras modalidades como el depor-

te para todos o el deporte social comunitario, la recreación, la educación física y la actividad física. El resultado no ha sido el esperado ya que estos organismos dedicados a promover estas actividades han terminado marginándose del sistema nacional de deporte, pervirtiendo sus propósitos misionales hacia el deporte de competición, propios del deporte asociado.

Las condiciones económicas, sociales, legales y políticas que prevalecen en un país, determinan el medio ambiente en el cual las organizaciones deportivas habrán de desarrollar las condiciones operativas que necesitan para coordinar las prácticas deportivas. Quiere esto decir que las organizaciones no son una isla desierta, sino que forman parte de una comunidad que deben confrontarse con otras similares o diferentes para luchar igualmente por el logro de sus objetivos.

De acuerdo con lo expuesto, y complementado con los estudios realizados sobre las organizaciones deportivas en Colombia, cuyos resultados han evidenciado a toda luz la ineficiencia de las mismas, se encuentra que:

- Sus estructuras administrativas son frágiles;
- Poca capacidad de gestión;
- Una alta dependencia de los recursos del estado;
- Una ausencia de planeación en la dirección de los procesos;
- Ausencia de sistemas de información;
- La informalidad como característica predominante en la mayoría de ellas.

Lo anterior nos revela el precario estado de las organizaciones deportivas en Colombia, al igual y así parece, que las mismas no han estado ligadas a la intensidad de las dinámicas locales de las fuerzas, económicas, políticas y sociales, estas últimas, son el mejor indica-

dor en el momento de definir el tipo de organización que requiere el deporte para su promoción y organización.

Para adaptarse a estas condiciones se exigen organizaciones deportivas de base bien cimentadas, las cuales deben tener en cuenta para su desarrollo y crecimiento, los criterios regionales y locales, la multiplicidad de raíces existentes en su localidad, la potencialidad en el ámbito nacional, el contacto permanente con otros sectores (el educativo, el económico y el cultural) y fundamentalmente con la comunidad, atendiendo a las necesidades más sentidas en el campo del deporte.

Como se desprende de lo expuesto, resulta necesario que en Colombia pensemos en la posibilidad de una reforma a la ley 181, que permita reestructurar el sistema de las organizaciones deportivas de base (clubes), que hasta el presente, como se ha demostrado, no responde ni a las expectativas del deporte, ni a los avances de los otros sectores de la sociedad, ya que la inercia de las mismas, su débil estructura organizativa y la impericia de su dirigencia no son garantía para el deporte colombiano.

## **7.2. Propuesta para la discusión**

Se tuvieron en cuenta elementos de análisis tomados del resultado de diferentes investigaciones sobre las organizaciones deportivas en Colombia y el departamento de Antioquia y referenciando experiencias de otros países, algunos de los cuales han redireccionado las estructuras de sus clubes buscando una mayor optimización de sus recursos y logros.

Los clubes deportivos son el núcleo básico del deporte asociado y por lo tanto, son el eje para la implementación de cambios de fondo hacia la dinamización del Sistema Nacional del Deporte. Por lo tanto, ponemos a consideración una reestructuración de Las políticas de Estado vigentes respecto a los clubes deportivos no profesionales, atendiendo a situaciones, normativas, contextuales y organizativas.



La reorientación de procesos con los clubes deportivos y recreativos se fundamenta en:

- La constitución y la ley
- La estructura organizativa del Estado en la localidad y su nivel organización y fuentes de financiación.
- Las condiciones socioeconómicas, culturales y políticas de la población;
- Las condiciones geográficas y ambientales;
- La densidad de población en la localidad correspondiente;
- Las instalaciones deportivas existentes y su condición;
- La cultura de la práctica del deporte, la recreación y la actividad física en las comunidades;
- Las organizaciones del deporte asociado y comunitarias formales y no formales, su estructura organizativa, propósitos y la articulación entre las mismas;
- Las formas de participación comunitaria en estas organizaciones.
- Las fuentes de financiación de las mismas;
- El nivel de participación en eventos deportivos y los logros obtenidos;
- El potencial de desarrollo deportivo identificado para la localidad.

Cada uno de esos elementos debe considerarse en detalle con el fin de propiciar y establecer una línea base que sirva como punto de partida hacia la viabilidad del modelo.

Estos requerimientos serían indicadores que sustentan los criterios para clasificar los clubes en las siguientes categorías:

### **7.3. El club deportivo elemental**

Son organizaciones deportivas de carácter comunitario, no ofrecen una estructura organizativa definida, su objetivo básico es organizar y formalizar a aquellos grupos poblacionales que disfrutan de una práctica deportiva sin propósito de alto rendimiento. Su estructura jurídica es sencilla, no requiere de mayores requisitos que contar con un responsable quien actúa como su representante legal y su reconocimiento lo da la JAC correspondiente. Su ámbito de participación es local.

### **7.4. Clubes deportivos de base**

Hacen referencia a aquellas organizaciones que tienen una estructura administrativa definida, poseen al menos una fuente de financiación diferente al Estado, equivalente al 51% o más de lo requerido para su operación anual, cuentan con mecanismos de registro y control financiero avalados por el estado y se desempeñan en un solo deporte.

### **7.5. Los clubes deportivos estructurados**

A diferencia de los anteriores, se desempeñan en varios deportes; poseen su propia infraestructura, cuentan con fuentes de financiación fijas y avaladas por el Estado y dependen de patrocinios, acciones y ventas de publicidad y dotación propia. Su nivel de participación es de cobertura nacional y con proyección internacional. Estos clubes son derivados de instituciones educativas, organizaciones privadas y cajas de compensación.

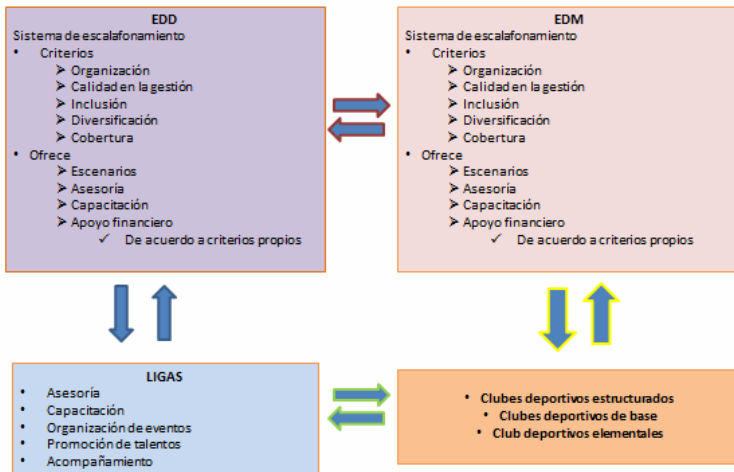
Esta clasificación posibilita reconocer el nivel de desarrollo de los clubes, ayudan a fundamentar el reconocimiento deportivo y sirven de insumo al Estado para establecer criterios de asesoría y financiamiento y formas de asignación eficientes.

La categorización en cada uno de los niveles propuestos implica el diseño de instrumentos que recojan la información pertinente y re-

quiere un estudio técnico social, organizativo bajo la responsabilidad del EDM o la secretaría respectiva al sector del Deporte y la Recreación con base en unas orientaciones fijadas por Coldeportes.

Para visualizar el contexto organizativo estatal y del deporte asociado que implica dicha propuesta, presentamos el siguiente esquema que permite relacionar los distintos componentes a la manera de un subsistema, tomando como base los clubes deportivos no profesionales.

Gráfico 34. Mapa de relaciones Sistema Departamental y Municipal<sup>5</sup>

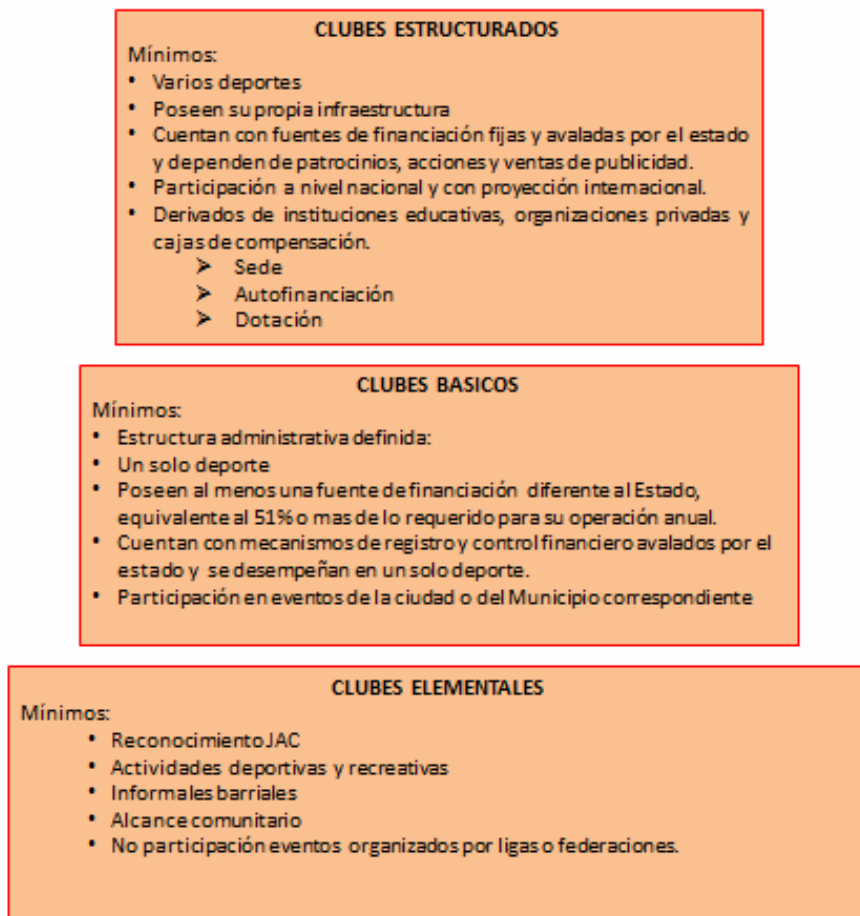


Fuente: Elaboración de los autores

Se propone que los Entes Deportivos Municipales estimulen la creación de clubes promotores en las Instituciones Educativas, con el fin de incentivar el desarrollo deportivo a través de actividades recreativas y competencias deportivas apoyadas por el Estado, en el ámbi-

5 EDD: Ente Deportivo Departamental. EDM: Ente Deportivo Municipal.

**Gráfico 35.** Mínimos para el funcionamiento de los clubes en distintos niveles



Fuente: Elaboración de los autores

to de la educación formal en todos los niveles y jurisdicciones a fin de preservar y fomentar las oportunidades formativas que brinda el deporte

Igualmente se plantea que los clubes deportivos y ligas amplíen su oferta vinculando a población vulnerable como adultos mayores y

discapacitados con asesoría profesional adecuada y ofrecer estímulos por parte del Estado a quienes así lo hagan de manera efectiva.

Como complemento a lo anterior se propone generar un sistema de programación, organización y seguimiento que dé cuenta de los avances de cada uno de los clubes implicados y que adicionalmente sirva como requisito para la participación en las distintas categorías de eventos.

En síntesis, atendiendo a las reflexiones anteriormente planteadas y como resultado del estudio que evidenció entre otras falencias, la débil estructura de las organizaciones deportivas de base en nuestro departamento, una reforma estructural de la ley 181 en lo referente a los clubes deportivos que esté acorde con lo que es el verdadero estado de desarrollo del deporte en Colombia, debería implementarse con carácter de urgencia. Como se concibe hoy la estructura del club deportivo, éste no corresponde a los desarrollos locales y menos a las demandas de la población.

Cabe decir, estructurar un modelo deportivo en Colombia deberá partir indiscutiblemente del fortalecimiento y la consolidación de los clubes, como célula del desarrollo deportivo local, que garantice, entre otros propósitos, el fiel cumplimiento del mandato legislativo en el sentido de ser gestores de la participación ciudadana en las prácticas deportivas como un derecho constitucional.

Finalmente, atender el fortalecimiento del asociacionismo colombiano, es revisar minuciosamente el estado de sus estructuras jerárquicas desde el ámbito nacional, departamental y local, en cada uno de los componentes que son determinantes para el impacto social del deporte, como factor que contribuye al avance económico, a la solidez política y al bienestar social de un país.

# Bibliografía

- Altuve. E. (2005). Recuperado el 2007, de [eloyaltuve@hotmail.com](mailto:eloyaltuve@hotmail.com), [eloyaltuve@latinmail.com](mailto:eloyaltuve@latinmail.com)
- Andreff, V.; Dutoya, J.; Montel, J. (2009). Sport Financian: Europea Modelo Fading a Ricky Futuro? Disponible en: <http://www.playthegame.org:80/news/detailed/sport-financing-european-model-facing-a-risky-future.html> (Consultado el 4 de julio de 2009).
- Blanco, E. (1999). Manual de la Organización institucional del deporte. Ed. Paidotribo. 371 p. Disponible en: <http://books.google.com/books/> (Consultado el 27 de Junio de 2009)
- \_\_\_\_\_ (2010). Los Modelos Asociativos del Deporte en España. Tesis Doctoral Universitat de Lleida
- Carta Europea del Deporte (1992). Boletín de información deportiva. IAD. Junta de Andalucía. N° 30
- COLDEPORTES, I. C. (2009). COLDEPORTES. Recuperado el 17 de agosto de 2009, de COLDEPORTES: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=4726>
- COMISIÓN EUROPEA. (1998). Evolución y perspectivas de la acción comunitaria en el deporte. Bruselas. 16 p.
- COMISIÓN EUROPEA. (1999). El Modelo Europeo del Deporte. Documento base para el grupo de trabajo. Versión 2. Bruselas. 8 p.
- 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.
- EUROPEAN COMMISSION. (1999). European Model of Sport. Consultation Document of DG X. Bruselas. 28 p.
- EUROPEAN COMMISSION. (2004). The European Union and Sport. Directorate-General for Education and Culture, Bruselas. 24 p.
- Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF)
- El Modelo deportivo americano vs. Modelo europeo (1). (2009). Disponible en: <http://quevivaeldporte.com/2009/03/04/modelo-deportivo-americano-vs-modelo-europeo1/> (Consultado el 30 de Junio de 2009)
- El Modelo deportivo americano vs modelo europeo (2). (2009). Disponible en: <http://quevivaeldporte.com/2009/03/17/el-modelo-deportivo-americano-vs-modelo-europeo2/> (Consultado el 30 de Junio de 2009)
- Gaviria, N. (2008). El asociacionismo deportivo en Colombia, Vigencia y Perspectiva Gricafde. Instituto Universitario de Educación Física, 2008.
- Gupo de investigación en ciencias de la actividad física y el deporte GRICAFDE. (2008). Hacia un modelo de gestión deportiva municipal: estudio de caso municipio de Itagüí. Medellín: Funámbulos Editores.
- Guzmán M. (2004). Revista digital efdeportes. Recuperado el 20 de julio de 2007, de Revista digital efdeportes: [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com)

Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas:  
El caso de clubes y ligas en Antioquia - Colombia-

- Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. Efdportes Revista Digital Buenos Aires Año 10 # 92, Consultado en julio de 2007.
- Instituto Colombiano del Deporte - COLDEPORTES. (2008). Doctrinas y conceptos jurídicos. Santa Fe de Bogotá: Editorial Kinesis.
- Instituto Colombiano del Deporte - COLDEPORTES. (2008). Legislación deportiva. Santa Fe de Bogotá: Editorial Kinesis.
- Instituto Colombiano del Deporte - COLDEPORTES. (2008). Minutas y modelos para la organización deportiva. Santa Fe de Bogotá: Editorial Kinesis.
- Maguire, J. (2003). Revista digital efdeportes. Recuperado el julio de 2007, de Revista digital efdeportes: [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com)
- Mesa, R., Arboleda, R. Gaviria, N. Guzmán, K. (2010). Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia. Editorial Funámbulos, Instituto Universitario de Educación Física, Universidad de Antioquia.
- Modelo deportivo europeo Vs. Modelo deportivo liberal. (2009). <http://gentecorrer.wordpress.com/2009/06/01/modelo-deportivo-europeo-vs-modelo-deportivo-liberal/> (Consultado el 4 de Julio de 2009).
- República de Colombia (1995). Decreto ley 1228; Revisión de la legislación deportiva. Santa Fe de Bogotá: Diario Oficial.
- República de Colombia (1995). Ley 181: Fomento del deporte. Santa Fe de Bogotá: Diario Oficial.
- Resolución 000929 de 2996, el cual modifica el decreto ley 1228 de 1995 y que establece los requisitos de los clubes deportivos y recreativos.
- Saldarriaga, A., Giraldo A. y otros. Necesidades y tendencias del deporte y la Recreación y su Relación con el uso de la Infraestructura en el Municipio de Titiribí, Antioquia GRICAFDE Universidad de Antioquia 2007 p. 19.
- Sloane, P. (2006) The European Model of Sport. in Andreff, W. and Szymanski S., editors Companion to the Economics of Sport. Edward Elgar, Cheltenham, pp 299-304.

# Anexo 1

## Correlación entre variables

Realmente cuenta con un plan de desarrollo vs Formación funcionarios

Realmente cuenta con un plan de desarrollo	Formación funcionarios		Total
	No profesionales	Profesionales	
No	13	47	60
Sí	2	6	8
Total	15	53	69

Realmente cuenta con un plan de desarrollo vs Los profesionales del club reciben algún tipo de remuneración.

Realmente cuenta con un plan de desarrollo	Los profesionales reciben remuneración		Total
	NO	SI	
No	48	12	60
Sí	5	2	8
Total	53	15	69

### Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,276a	4	,000
Likelihood Ratio	11,581	4	,021
N of Valid Cases	69		



Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas:  
El caso de clubes y ligas en Antioquia - Colombia-

Realmente cuenta con un plan de desarrollo vs Existen Relaciones con otras instituciones del sector

Realmente cuenta con un plan de desarrollo	Existen Relaciones con otras instituciones			Total
		NO	SI	
No	0	32	28	60
Sí	0	2	6	8
Total	1	34	34	69

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,276a	4	,000
Likelihood Ratio	11,581	4	,021
N of Valid Cases	69		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Realmente cuenta con un plan de desarrollo vs Afiliación a la liga

Realmente cuenta con un plan de desarrollo	Afiliación a la liga			Total
		NO	SI	
	1	0	0	1
No	0	40	20	60
Sí	0	5	3	8
Total	1	45	23	69

## Anexo 2

Fuente de financiación del club vs cuenta con escenarios deportivos

Fuente de financiación	Tiene escenarios deport			Total
		No	Sí	
Matriculas/Mensualidades	0	42	1	43
Actividades para recoger fondos	0	7	0	7
Autofinanciación/Recursos de la institución	0	6	2	8
Apoyo del INDER/Indeportes	0	7	0	7
Apoyo de alguna empresa privada/Aportes ocasionales	0	2	1	3
Total	1	64	4	69

### Gestión financiera:

Fuente de financiación del club vs cuenta con escenarios deportivos

Fuente de financiación	Tiene escenarios deport			Total
		No	Sí	
Matriculas/Mensualidades	0	42	1	43
Actividades para recoger fondos	0	7	0	7
Autofinanciación/Recursos de la institución	0	6	2	8
Apoyo del INDER/Indeportes	0	7	0	7
Apoyo de alguna empresa privada/Aportes ocasionales	0	2	1	3
Total	1	64	4	69



## Anexo 3

### Cuestionario a dirigentes de ligas deportivas de Antioquia

La Universidad de Antioquia a través de sus grupos de investigación adelanta un estudio denominado **Modelo de gestión económica y Deportiva de Ligas y Clubes en Antioquia**, con el fin de buscar el mejoramiento del Sistema Nacional de Deporte y el desarrollo deportivo en el ámbito regional.

Solicitamos su participación dentro de esta investigación brindándonos una información objetiva de los diferentes tópicos que se tratarán en esta encuesta.

**Nota:** Esta información será exclusivamente de uso académico.

1. Municipio: \_\_\_\_\_
2. Liga: \_\_\_\_\_
3. Modalidad deportiva: \_\_\_\_\_
4. Cargo que ocupa en la liga: \_\_\_\_\_
5. Número de clubes registrados: \_\_\_\_\_
6. Número de deportistas por categoría
  - a) Infantil (hasta 12 años) \_\_\_\_\_
  - b) Juvenil (hasta 18 años) \_\_\_\_\_
  - c) Mayores (más de 18 años) \_\_\_\_\_
  - d) Adultos Mayores (más de 50 años) \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál fue la motivación para asociarse?:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**8. Tiempo de existencia de la liga**

- a) De 0-1 año
- b) De 1-3 años
- c) De 3-5 años
- d)  5 o más años

**9. ¿Su liga cuenta con Personería Jurídica?**

- a)  Si
- b)  No

**10. ¿Cómo está estructurado administrativa y deportivamente la liga?**

**11. Un estudio sobre el deporte asociado realizado previamente indica que en general las ligas no cuentan con una estructura organizativa clara. Según usted ¿a qué se debe esto?**

- a)  Falta de asesoría del Estado

- b)** Falta de iniciativa de los directivos de los clubes
- c)** No se evidencia la necesidad de la misma
- d)** X Desconocimiento de la norma

**12.** El mismo estudio revela que hace falta una mayor cualificación administrativa y técnica las ligas deportivas. Usted cree que esto se debe a:

- a)** Falta de ofertas de capacitación
- b)** X No hay exigencia por parte del Estado
- c)** No se evidencia la necesidad de la misma
- d)** Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**13.** ¿Cuál es la formación de los funcionarios de la liga nivel deportivo y administrativo?

<b>Formación</b>	<b>¿Recibe remuneración? (si o no)</b>
Profesionales en administración	Sí
Licenciados en Educación física	Si
Especialista en proyectos	Si
Especialista en entrenamiento deportivo	Si
Profesionales en deportes	Si
Sin formación profesional	Si

**14.** ¿Su liga cuenta con un plan de desarrollo?

- a)** Si (pasa a **I**)
- b)** No (pasa a **II**)

**I.** Nos podría describir sus líneas de desarrollo

---

---

---

---

---

---

**II.** ¿Por qué?

---

---

**15.** ¿Cuál es la principal fuente de financiación de la liga?

---

---

**16.** ¿Su liga se encuentra afiliada a la federación del respectivo deporte?

**a)** Si (pasa a **I**)

**b)** No (pasa a **II**)

**I.** ¿Cuál es el tipo de apoyo que recibe de esta?

---

---

---

**II.** ¿Por qué?

**17.** El apoyo del Ente Deportivo Municipal hacia su liga se manifiesta en:

- a)** Préstamo de escenarios
- b)** Pago de entrenadores
- c)** Gastos de funcionamiento (mencione algunos)
- d)** Implementación deportiva
- e)** Organización de eventos
- f)** Publicidad
- g)** Otro ¿Cuál?\_ apoyo económico

\_\_\_\_\_

**h)** No existe apoyo del Ente Deportivo Municipal

**18.** ¿Qué requisitos le exige el Ente Deportivo Municipal para entregarle apoyo económico?

**19.** ¿Qué tipo de programas o relaciones tiene con otras instituciones del sector?

Ninguno \_\_\_\_\_

**20.** Los escenarios deportivos que utiliza su liga son de propiedad de:

- a)** El Estado
- b)** La liga
- c)** Una empresa privada
- d)** Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_



**21.** ¿Cuáles son los requerimientos más urgentes que tiene su liga para mejorar la prestación de los servicios deportivos y recreativos que ofrece?

- a)** Recurso humano
- b)** Infraestructura
- c)** Tecnología
- d)** Formación del recurso humano
- e)** Implementación deportiva y/o recreativa
- f)** Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

# Anexo 4

## Cuestionario a Dirigentes de Clubes Deportivos

La Universidad de Antioquia Adelanta un estudio denominado Modelo de gestión económica y Deportiva de Clubes en Antioquia, con el fin de buscar el mejoramiento del Sistema Nacional de Deporte, por lo anterior solicitamos su participación Señale la respuesta más indicada o responda en el espacio correspondiente. “Rogamos que la información consignada en este instrumento sea lo más veras posible. El uso de dicha información será de uso académico exclusivamente

22. Municipio:

23. Club:

24. Modalidad deportiva:

25. Cargo que ocupa en el Club:

26. Número de deportistas por categoría

e) Infantil (hasta 12 años)\_\_\_\_

f) Juvenil (hasta 18 años)\_\_\_\_

g) Mayores (más de 18 años)\_\_\_\_

h) Adultos Mayores (más de 50 años)\_\_\_\_

27. ¿Cuál fue la motivación para crear el Club?:

---

---

---

---

**28. Tiempo de existencia legal del club**

- i)** De 0-1 año
- j)** De 1-3 años
- k)** De 3-5 años
- l)** 5 o más años

**29. ¿Su club cuenta con Personería Jurídica?**

- a)** Si
- b)** No

**30. ¿Cuál es la estructura administrativa y deportiva de su club?**

---

---

---

---

**31. Un estudio sobre clubes realizado previamente indica que estos no cuentan con una estructura organizativa clara.**

Según usted ¿A qué se debe esto?

- a)** Falta de asesoría del estado
- b)** Falta de asesoría y/o acompañamiento de la liga
- c)** Falta de iniciativa de los directivos del club
- d)** No se evidencia la necesidad de la misma
- e)** Desconocimiento de la norma

**32.** El mismo estudio realizado indica que hace falta mayor cualificación administrativa y técnica en los clubes deportivos.

A qué se debe esto

- a)** Falta de ofertas de capacitación
- b)** No hay exigencia por parte del estado
- c)** No se evidencia la necesidad de la misma
- d)** Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**33.** ¿Cuál es la formación de los funcionarios del club a nivel deportivo y administrativo?

Formación	¿Recibe remuneración económica?	
	Si	No

**34. ¿Su club cuenta con un plan de desarrollo?**

**a) Si**

**b) No**

**c) Nos podría describir sus líneas de desarrollo**

---

---

---

**d) Si su respuesta es no Porque**

---

---

---

**35. ¿Cuál es su principal fuente de financiación?**

---

---

---

**36. ¿Su club se encuentra afiliado a la liga del respectivo deporte?**

**a) Si**

**b) No**

En caso de que su respuesta sea SI, ¿cuál es el tipo de apoyo que recibe?

---

---

---

---

---

---

¿En caso de que su respuesta sea no, por qué?

---

---

---

---

---

---

**37.** El apoyo del Ente Deportivo Municipal se manifiesta en

- a)** Pago de entrenadores
- b)** Gastos de funcionamiento
- c)** Implementación deportiva
- d)** Organización de eventos
- e)** Publicidad
- f)** Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- g)** No existe apoyo de EDM

**38.** ¿Qué le exige el Ente Municipal para entregarle apoyo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**39. ¿Qué tipo de programas tiene con otras instituciones?**

Instituciones	Programas

**40. ¿Los escenarios que utiliza su club son de propiedad?**

- a)** Del Estado
- b)** Del Club
- c)** De una empresa privada

**41. ¿Cuáles son los requerimientos mas urgentes para mejorar la prestación de los servicios deportivos y recreativos por parte de su club?**

- a)** Recurso humano
- b)** Infraestructura
- c)** Tecnología
- d)** Formación del recurso humano
- e)** Implementación deportiva y/o recreativa
- f)** Otros----- ¿Cuáles?

---

---

---





Se terminó de imprimir  
en el mes de noviembre de 2013  
en Todográficas Ltda.  
Medellín - Colombia