



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Barahona Vinasco, Julián Andrés; Ayala Zuluaga,
Carlos Federico; Hincapié Mesa, Fabio Andrés
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y CLÚSTER EN LIGAS Y CLUBES DEPORTIVOS
Pensamiento & Gestión, núm. 54, 2023, Enero-Junio, p. 1
Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64678795002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y CLÚSTER EN LIGAS Y CLUBES DEPORTIVOS
ADMINISTRATION, MANAGEMENT AND CLUSTER IN SPORTS LEAGUES, AND CLUBS

Julián Andrés Barahona Vinasco

Licenciado en Educación Física y Recreación, especialista en Entrenamiento Deportivo, especialista en Gerencia Deportiva, especialista en Dirección y Gestión de Proyectos, magíster en Creatividad e Innovación. Docente catedrático de la Universidad de Caldas (Colombia). julian.barahona@ucaldas.edu.co

Carlos Federico Ayala Zuluaga

Licenciado en Educación Física y Recreación, especialista en Procesos Pedagógicos del Entrenamiento Deportivo, magíster en Educación, doctor en Ciencias de la Motricidad. Docente titular Universidad de Caldas (Colombia). federico.ayala@ucaldas.edu.co.

Fabio Andrés Hincapié Mesa

Economista Magíster en Economía, doctorante en Ciencias Económicas. Docente asociado Universidad de Caldas (Colombia). fabio.hincapie@ucaldas.edu.co.

Apoyo académico: Universidad de Caldas, Secretaría Departamental de Deporte y Actividad Física de Caldas, Secretaría Municipal de Deportes de Manizales.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Resumen

Se planteó como objetivo caracterizar la administración, gestión e innovación de las ligas y clubes deportivos del departamento de Caldas.

Método: Estudio exploratorio de carácter cuantitativo correlacional con alcance descriptivo, análisis estadístico de métodos multivariados, clúster y de correspondencia múltiple (ACM) para la caracterización de la población universo, representada por organizaciones deportivas, siendo la población muestra de 103 organizaciones deportivas. La información se obtuvo de los representantes legales de ligas y clubes inscritos, mediante encuesta virtual a través del formulario Google Forms.

Resultados: La mayoría de los administradores deportivos tiene estudios de pregrado y 30,1 % posgrado. Las funciones de los administradores y gestores deportivos se centran en lo relacionado con la administración, con falencias en los procesos de gestión; el 68.65 % de clubes y el 69.56 % de ligas usan herramientas tecnológicas TIC; el 58,25 % cumple con los requerimientos de Ley; los otros presentan inconsistencias en su constitución, administración y/o gestión.

Conclusiones: Se evidencia gran dependencia, por parte de ligas y clubes, a los entes rectores; se debe seguir mejorando la formación de los administradores deportivos, específicamente en innovación; vincular procesos investigativos que fortalezcan la fundamentación teórica y la gobernanza en red.

Palabras clave: Caracterización administrativa, gestión deportiva, gobernanza en red, investigación deportiva.

Abstract

Was set the objective to characterize the administration management and innovation of the sports leagues and clubs in the Caldas department.

Method: Exploratory study of correlational quantitative character with a descriptive scope, statistical analysis of multivariate methods, cluster and multiple correspondence (MCA) to characterize the population universe, represented by sports organizations, being the population sample 103 organizations. The information was obtained from leagues legal representatives; Google forms was used as a virtual survey tool to collect the info.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Results: Most of the sports managers have a degree level, 30.5% have a post degree level. The sports manager's duties are mainly focused on the administration with some issues in the management processes, 68.65% of clubs and 69.59% of the leagues use information technology (I.T.), 58.25% entities meet the law requirements, and the others have some inconsistencies in their constitution and management.

Conclusions: There is evidence of great dependence, by the league and clubs, on the governing bodies; the training of sports administrators must continue to be improved, specifically in innovation; the current sports managers should be encouraged to put into practice new administrative and management concepts of applied knowledge.

Keywords: Administrative characterization, sports management, network governance, sports research.

Fecha de recepción: 12 de julio de 2022

Fecha de aceptación: 16 de diciembre de 2022

1. INTRODUCCIÓN

La administración deportiva se refiere a la aplicación de los fundamentos del planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar dentro de la empresa, y para este concepto específico, dentro de una organización deportiva (Cardona y Padierna, 2017). Mientras que la gestión como área específica en las ciencias de la actividad física y el deporte es un término relativamente nuevo y trata de las acciones y gestiones administrativas que apoyan, coordinan y sistematizan los procesos estratégicos que se llevan a cabo, ya sea en empresas o diferentes actividades económicas u organismos (Pedrosa, 2016; Méndez, 2014; Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA], 2004), donde confluyen diversos factores (redes de comunicación, tecnologías de interdependencias financieras, políticas y culturales, nuevas formas culturales de interacción que da impulso a las interacciones deportivas) para conformar, transversalmente, mercados cosmopolitas de bienes, servicios, normas conductuales y de sociabilidad, y formación de valores modernos (Bilohur, 2019; Pedrosa, 2016; Méndez, 2014).

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Rinehart (2005) defiende el uso de la narrativa personal como una metodología para la investigación de la gestión deportiva, la cual puede dinamizar los diferentes estudios sobre la materia, por lo que este método permite la interacción entre los distintos actores con los gerentes deportivos para modelar, descubrir, experimentar y aplicar.

Además Medina (2019) enfatiza que los actores de la administración deportiva deben dominar las orientaciones conceptuales del área, los procedimientos de formación de los futuros licenciados y líderes, principalmente en la dirección de instituciones deportivas, de la educación física, la actividad física y la recreación, tanto en temas jurídicos, como en modelos de gestión, administración, planificación estratégica, mercadeo, construcción y adecuación de nuevas instalaciones y equipos deportivos, y en la innovación mediante redes tecnológicas y de comunicaciones.

En relación con la jurisprudencia y la legalidad por parte de los entes deportivos ante las instancias correspondientes, el estudio de Kosowski (2020) basa sus criterios en las obligaciones de los clubes deportivos y el cumplimiento de las normas jurídicas que transfieren estos a los miembros de la junta directiva, lo cual origina dificultades al interior del club, principalmente cuando se trata de obligaciones de derecho público.

Con el fin de identificar grupos de interés y que presentan características homogéneas en los clubes deportivos y ligas y según lo anterior, se asume el análisis Clúster, que significa literalmente “grupo”, y hace referencia a una concentración de empresas, instituciones, polos productivos especializados y otros agentes que buscan ganar ventajas competitivas relacionados entre sí por un mercado o producto, con unas características específicas (Porter, 2011); también son grupos o conglomerados relacionados en red organizacional e intersectorial con una fuerte misión de gobernanza (Gerke et al., 2021; Gerke et al., 2020; Gerke et al., 2015), lo cual permite que se compartan diversos escenarios, información y conocimientos mediante la colaboración mutua entre los interesados (Vargas, 2020).

En español se ha adaptado este concepto para referirse específicamente a este tipo de agrupación de diferentes sectores industriales; un clúster permite que cada miembro se beneficie como si tuviera mayor escala o como si se hubiera unido a otros sin sacrificar su flexibilidad (Porter, 2016). El clúster, como elemento articulador con la investigación, es una cualidad propia de una persona y por la cual se distingue de otras; en este caso, hablando de

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

organizaciones deportivas, son elementos diferenciadores entre unas y otras instituciones (Diago y López, 2020).

Respecto a la innovación, se entiende como creación, modificación, introducción al mercado, implementación de productos nuevos, ya sean bienes o servicios, mejoramiento, nuevos métodos de mercadeo o de trabajo, nuevas políticas de tipo empresarial, organizacional, e incluso en las relaciones en general, que contribuyan a entender las relaciones entre la gestión, la innovación y el diseño de conocimiento (Vargas, 2020; García y Pradas, 2017; Oslo, 2005); específicamente, en la administración, gestión e innovación deportiva es orientada hacia la modernización, inclusión, formación y profesionalización (García y Pradas, 2017; Cagigal, 1996).

Es así que, como los aspectos gerenciales, organizacionales y los diferentes determinantes ambientales de la innovación en la administración y gestión deportiva, se ven representados en la cantidad de iniciativas para atender grupos con objetivos específicos, principalmente los clubes y ligas deportivas, pero en particular, aquellos que evidencien actitudes gerenciales positivas y de apoyo al público (Corthouts et al., 2020).

Por tanto, con base en lo planteado anteriormente se ha evidenciado crecimiento en la administración y gestión deportiva desde lo profesional y en los campos de acción del deporte, ya que se pasó de un modelo comercial de eventos pequeños e individuales a eventos con grandiosas superficies, coberturas e ingresos, lo cual generó crecimientos económicos, laborales, sociales, de innovación, gestión y administración en torno al deporte, incluso, resaltándose la importancia de la gestión y la administración deportiva (Blandez, 2014).

La investigación realizada, se basó en otras (Zapata et al., 2010; Hernández, 2006) que han planteado la necesidad de revisar las características de los administradores y gestores deportivos desde elementos como su formación y experiencia en el deporte, la regulación profesional y laboral, el trabajo voluntario, la afición por el deporte determinado, la independencia y autonomía, y el contexto en el cual se desenvuelven estos.

Con base en lo anterior, y entendiendo que no se han realizado otras investigaciones relacionadas con la administración y gestión deportiva en el departamento de Caldas, este estudio se planteó como propósito caracterizar la administración y gestión deportiva de las ligas y clubes deportivos del departamento de Caldas, a través de un análisis de técnicas

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

multivariantes, con el fin de contribuir al establecimiento de líneas base que permitan el desarrollo de estas.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter cuantitativo, método transversal, tipo correlacional, se utilizó la estadística a través del desarrollo de métodos multivariados, análisis clúster y de correspondencia (ACM) para la caracterización de la población.

La población objeto fueron 38 ligas deportivas¹ del departamento de Caldas adscritas a la Secretaría Departamental² y un muestreo de los 177 clubes deportivos del departamento adscritos a cada liga, de los cuales participaron aplicando la encuesta 23 ligas y 67 clubes deportivos, o sea, 104 organizaciones deportivas (entre ligas y clubes).

La recolección de la información sobre la base de datos de los clubes deportivos de los municipios, sujetos de investigación, se obtuvo de las oficinas encargadas de cada organismo deportivo en la Secretaría Municipal y Departamental de Deporte de Manizales y Caldas, respectivamente.

Este estudio tuvo como base una encuesta “online” o virtual, la cual fue validada por expertos del Departamento de Acción Física y Humana de la Facultad de Ciencias para la Salud, quienes avalaron el formulario creado en Google Forms, el cual consta de 40 preguntas relacionadas con la administración, gestión e innovación deportiva.

Dicho formulario es enviado vía correo electrónico a cada presidente o responsable de dicha labor en las ligas y clubes deportivos institucionalizados en las secretarías respectivas; esto se realizó previo mensaje a cada secretario de deporte departamental y municipal; además, los investigadores de la Universidad de Caldas informaron sobre la intención y características del estudio. Para el envío de los formularios o cuestionarios se

¹ La definición de clubes para Colombia es descrita en la ley 181 como el organismo deportivo de base del sistema del deporte Federado con un objeto social, sin ánimo de lucro y de derecho privado dentro del ámbito local en un municipio. La liga deportiva es definida como el organismo deportivo de modalidad específica dentro del ámbito departamental con el objeto misional social, de derecho privado y sin ánimo de lucro.

² En Colombia, el Sistema Nacional del Deporte –SND– en su organización y administración Nacional tiene como eje fundamental el Ministerio del Deporte, que lo apoya y delega la administración y gestión a los entes territoriales, como las secretarías departamentales y municipales.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

tuvo en cuenta, principalmente, las características que aglomeran a los clubes y ligas deportivas del departamento, tales como el reconocimiento deportivo vigente, la declaración de renta, el cronograma y presentación de informes de gestión y estatutos, entre otras.

Bajo este contexto, el tipo de muestreo fue por conveniencia, ya que se seleccionó el total de ligas y clubes deportivos existentes en el departamento de Caldas, debido a que está información es de fácil acceso, además por la proximidad de los municipios y la reducción en los costes.

Por consiguiente, el proceso se llevó a cabo de manera secuencial y probatoria, mediante la utilización de diferentes variables (Planeación, Organización, Dirección, Control, Gestión e Innovación), las cuales permitieron construir un método multivariado de análisis Clúster, con el fin de obtener resultados importantes que expliquen la caracterización administrativa y de gestión de los clubes y ligas del departamento de Caldas.

Para el desarrollo del modelo Clúster se seleccionó el método jerárquico aglomerativo (Valdés et al., 2021) en el que cada individuo es un pequeño grupo por sí mismo que no cambia de grupo en todo el proceso de congregación), una medida de semejanza entre los individuos (clubes) y entre grupos y el criterio de conglomerado utilizado, el de Ward; en el que la distancia entre dos grupos se mide desde el centro de gravedad de los puntos en un clúster a los puntos en otro clúster.

3. RESULTADOS

Los resultados muestran las estadísticas descriptivas y el modelo clúster desarrollado de acuerdo con los objetivos planteados. Se realizó un análisis descriptivo, con el fin de especificar las tendencias más relevantes de los datos existentes y observar las situaciones que pudieran conducir a nuevos hechos (ver anexo 1). El proceso metodológico se aplicó a todas las variables para analizar su comportamiento y de esa forma organizarlos y aprovechar de la mejor manera el contenido de resultados.

Inicialmente se realizó un análisis descriptivo que implicó calcular las medidas simples de composición y distribución de variables (número de observaciones, media, desviación estándar, mínimo y máximo). Además, en este caso, con la información obtenida de las encuestas se realizó un análisis bivariado, mediante medidas de asociación entre variables y tablas de contingencia entre las principales variables (ver anexo 2).

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Se evidencia que, de 103 organizaciones deportivas participantes, 67 que son clubes (65 %) y 23 Ligas (22,3 %), mientras que 13 (12,6 %) no definieron o catalogaron. El 60 % de la población de ligas respondieron y el 51,4 % de la población de los clubes respondió efectivamente la encuesta. El 82 % tiene como municipio de residencia la ciudad capital Manizales y el resto corresponde a los municipios de Caldas (ver tabla 1).

Tabla 1. Panel Estadísticas Descriptivas

LIGA/CLUB B	RECONOCIMIENTO_DEPORTIVO VIGENTE			
	Sí	No	No Informa	Total
Club	58	8	1	67
Liga	20	3	0	23
No Informa	11	2	0	13
Ttotal	89	13	1	103

LIGA/CLUB	INDICADORES GESTIÓN		
	Si	No	Total
Club	18	49	67
Liga	8	15	23
No informa	1	12	13
Total	27	76	103

ESTATUTOS S	CONTROL INTERNO		
	Sí	No	Total
Si	67	26	93
No	2	7	9
No informa	1	0	1
Total	70	33	103

LIGA/CLUB B	PROYECTOS DEPORTIVOS SOCIALES		
	Si	No	Total
Club	36	31	67
Liga	10	13	23
No informa	4	9	13
Total	50	53	103

LIGA/CLUB B	INNOVACIÓN			
	Sí	No	Indeciso	Total
Club	26	41	0	67
Liga	7	16	0	23
No Informa	3	9	1	13
Total	36	66	1	103

LIGA/CLUB	HERRAMIENTAS TIC		
	Si	No	Total
Club	46	21	67
Liga	16	7	23
No informa	5	8	13
Total	67	36	103

Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar que el 49,51 % (51) de personas afirmó tener estudios referentes o relacionados con el área de la gestión y administración deportiva, mientras que el 50,49 % (52) manifestó no tener estudios profesionales relacionados con el área en cuestión. A su vez, el 30,1 % afirmó que tiene título universitario de postgrado; en contraste,

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

el 69,9 % de los administradores y gestores deportivos en Caldas no cuenta con estudios de posgrados o de especialización en gerencia (ver anexo 3)

Según las variables administrativas y de gestión, que son de planeación, organización, dirección, control, gestión deportiva e innovación organizacional, encontramos en los resultados que, en términos generales, los administradores y gestores deportivos conocen y aplican las variables enmarcadas en lo relacionado con la administración, pero con falencias en el conocimiento, dominio y desarrollo de los procesos de la gestión, pues solo el 26,86 % de los encuestados manifestó tener en cuenta los indicadores de gestión, y por parte de las ligas, el 34.78% de las ligas cumple con este proceso.

De igual manera, es importante acotar que de los 103 encuestados, 76 no cuentan con indicadores de gestión; situación para tener en cuenta a la hora de tomar decisiones de capacitación y fortalecimiento en estas áreas. En dirección, el 86,34 % afirmó conocerlos y aplicarlos, frente a un 13,66 % que manifestó no tenerlos, y en cuanto al Control Interno y a los estatutos, se encontró que el 65.04 % cuenta con estos requisitos, mientras que 34,95 % afirmó no conocerlos ni aplicarlos en su organismo deportivo.

Con respecto al reconocimiento deportivo y legalidad de los clubes y ligas, 78 de los 103 encuestados cuentan con este requisito; el 86.56 % de los clubes y 86.95 % de las ligas están legalmente constituidas y vigentes, lo cual les permite acceder a recursos del orden público y privado; por tal razón, 46 de los 78 encuestados han logrado presentar proyectos deportivos sociales con el fin de cumplir con su misión.

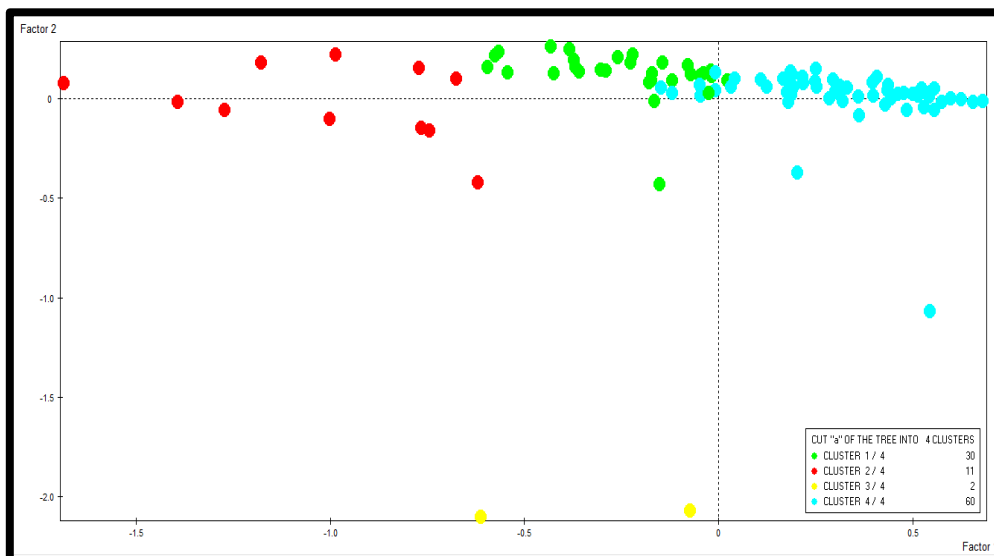
Desde el punto de vista de la Innovación y la utilización de herramientas TIC en sus respectivos clubes o ligas, el 38.8 % de los encuestados de los clubes afirmó que le apuntan a la permanente innovación de sus procesos, frente al 30.43 % de las ligas, lo que significa que en esta área los procesos que desarrollan ambas entidades no son de relevancia para su funcionamiento. Sin embargo, desde el manejo de herramientas TIC, este parece ganar un espacio importante, ya que representa el 68.65 % de los clubes y el 69.56 % de las ligas que sí utilizan esta herramienta tecnológica para fortalecer sus procesos administrativos.

La gráfica 1, muestra cómo se aglomeran los diferentes clústeres, según las características similares que presentan estos; por ejemplo, en la parte inferior y de color amarillo podemos apreciar el clúster 3, conformado solo por 2 clubes o ligas que presentan características similares y que se encuentran dispersos o alejados de los demás, cuya principal

característica es la poca información que brindan al estudio sobre su perfil; este clúster muestra que siempre existirán características de entidades o personas que reflejen poca correlación entre las variables y, por ende, generen resultados espurios³.

De la misma manera, podemos apreciar cómo se agrupan otros clústeres, que se ubican en la parte superior derecha de color azul celeste; el clúster 4, cuya principal característica es que cumplen con los requisitos exigidos por los diferentes entes gubernamentales y con los parámetros para afrontar un mercado cada vez más exigente en el área; lo que les permite, tener acceso a todos los programas y recursos que brindan los entes municipal y departamental.

En la parte superior izquierda y de color rojo se ubica el clúster 2, cuya principal característica, de clubes y ligas, es que no están suficientemente estructuradas en lo administrativo y deportivo, tal como lo exigen los entes gubernamentales, por lo que, operan de forma informal y sin los requisitos exigidos por las instituciones del orden municipal y departamental.



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 1. Clúster Administración y Gestión Deportiva

³ En estadística, una relación o correlación espurias es una relación matemática en la cual dos acontecimientos no tienen relación lógica, aunque se puede afirmar que esta sí existe debido a un tercer factor no considerado y llamado “factor de confusión”.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-31952011000500005

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Cabe resaltar que el clúster 1, se ubica en la parte superior del centro y presenta características similares al clúster 2, con relación a que les falta asumir diferentes requisitos que son exigidos por la Ley y que se aglomeran en un clúster distinto, porque la importancia de las variables o resultados difieren en relevancia del clúster 1.

Clúster 1. No cumplimiento de compromisos de Gestión

Caracterización por categorías de grupos dentro del árbol de cuatro Clústeres							
Grupo: CLUSTER 1 / 4 (Cantidad: 30 - Porcentaje: 29.13)							
Variable	Características de categorías	% de categoría en grupo	% de categoría de set	% de grupo en categoría	Test	Probabilidad	Casos
Presupuesto Anual	No	83,33	41,75	58,14	5,36	0,000	43
Control Interno	No	66,67	32,04	60,61	4,52	0,000	33
Indicadores de Gestión	No	100,00	73,79	39,47	4,17	0,000	76
Declaración de Renta	No	70,00	46,60	43,75	2,85	0,002	48
Proyectos Deportivos Sociales	No	73,33	51,46	41,51	2,66	0,004	53
Cronograma	No	50,00	30,10	48,39	2,55	0,005	31
Planes CMP	No	30,00	14,56	60,00	2,45	0,007	15
Informe de Gestión	No	43,33	25,24	50,00	2,41	0,008	26
Profesional en Deporte y Actividad Física	No	70,00	50,49	40,38	2,34	0,010	52

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados, en este clúster se evidencia que el 29.13 % de los clubes y/o ligas les falta por cumplir con los procesos requeridos para la gestión, y tienen elementos en común como que no cuentan o definen los presupuestos anuales, no tienen control interno, les falta plantear los indicadores de gestión y no declaran renta.

En el clúster 2, se representa el 10.68 % de los clubes y ligas deportivas encuestados y que tienen como principales características, en lo administrativo y de gestión, que no

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

realizan asambleas, no cuentan con estatutos, ni procesos de control interno, tampoco refieren plan(es) estratégico(s), incluso, no afiliados a ningún ente gubernamental, por tanto, no están obligados a presentar informes de gestión.

Clúster 2. No cumplimiento de compromisos de Administración.

Grupo: CLUSTER 2 / 4 (Cantidad: 11 - Porcentaje: 10.68)

Variable	Características de categorías	% de categoría en grupo	% de categoría de set	% de grupo en categoría	Test	Probabilidad	Casos
Realiza asambleas	No	81,82	11,65	75,00	5,75	0,000	12
Informe de gestión	No	100,00	25,24	42,31	5,37	0,000	26
Realiza comunicados institucionales	No	81,82	14,56	60,00	5,20	0,000	15
Estatutos	No	63,64	8,74	77,78	4,87	0,000	9
Reconocimiento deportivo vigente	No	72,73	12,62	61,54	4,81	0,000	13
Plan Estratégico	No	100,00	33,01	32,35	4,68	0,000	34
Control Interno	No	90,91	32,04	30,30	3,99	0,000	33
Gestiona escenarios deportivos	No	100,00	46,60	22,92	3,69	0,000	48
afiliación	No	72,73	23,30	33,33	3,42	0,000	24
Manual de Procedimientos	No	100,00	51,46	20,75	3,37	0,000	53
Presupuesto anual	No	90,91	41,75	23,26	3,24	0,001	43
Declaración de renta	No	90,91	46,60	20,83	2,89	0,002	48
Cronograma	No	72,73	30,10	25,81	2,79	0,003	31
Manual de funciones	No	72,73	32,04	24,24	2,63	0,004	33
Proyectos Deportivos Sociales	No	90,91	51,46	18,87	2,56	0,005	53
Herramientas TIC	No	72,73	34,95	22,22	2,39	0,008	36
Herramientas trabajo en equipo	No	45,45	14,56	33,33	2,36	0,009	15
Planes CMP	No	45,45	14,56	33,33	2,36	0,009	15

Fuente: elaboración propia.

Clúster 3: Este clúster está formado por el 1.94 % de los clubes y ligas deportivas, ya que está integrado solo por dos entidades deportivas. Las principales características que permiten que se aglomeren son que no contestaron sobre ninguna de las variables encuestadas, es decir, no manifestaron sobre si está legalmente constituido o no, sí responde con las exigencias de los entes gubernamentales como reconocimiento deportivo y declaración de renta. A pesar de esto, sí manifestaron que cuenta con estatutos.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Clúster 3. Clubes y ligas que no informan

Grupo: CLUSTER 3 / 4 (Cantidad: 2 - Porcentaje: 1.94)

Variable	Características de categorías	% de categoría en grupo	% de categoría de set	% de grupo en categoría	Test	Probabilidad	Casos
Manual de funciones	No informa	100,00	2,91	66,67	3,25	0,001	3
Manual de procedimientos	No informa	100,00	2,91	66,67	3,25	0,001	3
Afiliación	No informa	100,00	2,91	66,67	3,25	0,001	3
Portafolio de servicios	No informa	100,00	3,88	50,00	3,05	0,001	4
Estatutos	Sí	0,00	90,29	0,00	-2,38	0,009	93
Utiliza otras aplicaciones	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Indicadores de gestión	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Herramientas TIC	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Realiza comunicados institucionales	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Gestiona escenarios deportivos	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Declaración de renta	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Plan estratégico	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0
Herramientas motivacionales	No informa	0,00	0,00	0,00	-	0,000	0

Fuente: elaboración propia.

Clúster 4. Cumplimiento parámetros.

Grupo: CLUSTER 4 / 4 (Cantidad: 60 - Porcentaje: 58.25)

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Variable	Características de categorías	% de categoría en grupo	% de categoría de set	% de grupo en categoría	Test	Probabilidad	Casos
Presupuesto anual	Sí	88,33	58,25	88,33	7,40	0,000	60
Control interno	Sí	95,00	67,96	81,43	6,99	0,000	70
Informe de gestión	Sí	96,67	74,76	75,32	6,02	0,000	77
Plan estratégico	Sí	86,67	66,99	75,36	4,85	0,000	69
Indicadores de gestión	Sí	43,33	26,21	96,30	4,84	0,000	27
Afiliación	Sí	91,67	73,79	72,37	4,70	0,000	76
Declaración de renta	Sí	73,33	53,40	80,00	4,66	0,000	55
Planes CMP	Sí	98,33	84,47	67,82	4,46	0,000	87
Cronograma	Sí	86,67	68,93	73,24	4,41	0,000	71
Proyectos deportivos sociales	Sí	66,67	48,54	80,00	4,22	0,000	50
Herramientas TIC	Sí	81,67	65,05	73,13	3,98	0,000	67
Metas	Sí	100,00	90,29	64,52	3,77	0,000	93
Estatutos	Sí	100,00	90,29	64,52	3,77	0,000	93
Manual de procedimientos	Sí	61,67	45,63	78,72	3,72	0,000	47
Realiza comunicados institucionales	Sí	96,67	85,44	65,91	3,58	0,000	88
Gestiona escenarios deportivos	Sí	68,33	53,40	74,55	3,41	0,000	55
Visión	Sí	100,00	92,23	63,16	3,23	0,001	95
Misión	Sí	100,00	92,23	63,16	3,23	0,001	95
Manual de funciones	Sí	78,33	65,05	70,15	3,13	0,001	67
Portafolio de servicios	Sí	73,33	60,19	70,97	3,02	0,001	62
Realiza asambleas	Sí	96,67	88,35	63,74	2,81	0,002	91
Reconocimiento deportivo	Sí	95,00	86,41	64,04	2,72	0,003	89
Herramientas motivacionales	Sí	93,33	84,47	64,37	2,66	0,004	87
Herramientas Wjo en equipo	Sí	93,33	84,47	64,37	2,66	0,004	87
Página web	Sí	73,33	63,11	67,69	2,33	0,010	65

Fuente: elaboración propia.

El Clúster 4, es el de mayor número de entidades deportivas conglomeradas, y por ende el más significativo de todos, ya que representa el 58.25 % de los encuestados y está constituido principalmente por las características de gestión administrativa: control interno, informe de gestión, presupuesto anual, indicadores de gestión, planes estratégicos corto y mediano plazo, más la declaración de renta. Seguido de las características de administración deportiva: cronograma, proyectos deportivos sociales, herramientas TIC, metas, estatutos y manual de procedimientos, gestión de escenarios deportivos, visión y misión, respectivamente.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

La conformación de este clúster por ser el más significativo y que cumple con las exigencias legales, es relevante para la toma de decisiones de orden gubernamental, ya que permitirá direccionar los planes de acción dirigidos a estas entidades. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un 41.75 % de estas tiene inconsistencias en su constitución, administración o gestión, por lo que de igual manera se deben analizar los factores de riesgo para intervenir y corregir sus procesos.

4. DISCUSIÓN

Según los resultados, una buena cantidad de profesionales en deporte o licenciados en educación física se encuentran liderando administrativamente las ligas y clubes, lo cual es muy significativo, pues para estas labores se demandan profesionales que sepan centrar los esfuerzos en una eficaz gestión del deporte y la actividad física (Méndez, 2014; Beotas et al., 2006), pues, en la actualidad se plantean cambios en la manera de administrar y orientar el deporte desde los procesos administrativos como de gestión, incluso en la comercialización de este, en la que la gestión debe buscar integración e intercambios económico-deportivos para afrontar los retos, resolución de problemas e integraciones del tipo global y local (Bilohur, 2019; Méndez, 2014); siendo esto posible en los actores inmersos mediante la formación y cualificación de estos profesionales en el desarrollo administrativo y de la gestión deportiva, que permitan a los actores comprender las estructuras y la gestión de lo relacionado con el deporte y la actividad física, además de entender su importancia en la sociedad y las comunidades (Warner et al., 2012).

Además, el administrador y gestor deportivo en la actualidad debe comprender que los nuevos escenarios deportivos plantean diversidad de productos y servicios, motivaciones, practicantes, organizaciones y empresas en torno al deporte y la actividad física (Méndez, 2014; Lacasa, 2012), los cuales deben conocer, analizar, interpretar y ejecutar para un adecuado desarrollo y crecimiento del proceso a su cargo, ya que teóricos como Méndez (2014) y, Quesada y Díez (2013) plantean que a futuro se enfrentarán retos en la Gestión Global desde los recursos humanos, la calidad, la prevención de riesgos laborales y lo medioambiental, lo económico y social, la responsabilidad social corporativa, los nuevos valores e impacto social, las nuevas tecnologías, investigación, innovación, comunicación y transparencia, las alianzas, sinergias y transversalidad.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Los gestores y administradores deportivos deben centrar sus esfuerzos físicos y cognitivos en ofrecer servicios que satisfagan los intereses y expectativas de aficionados, deportistas y espectadores, lo cual podrá generar impactos positivos en lo económico, deportivo, institucional y de infraestructura (Álvarez y Ospina, 2019).

Algunos procesos sobre la gestión en ligas y clubes no avanzan como se esperaría o se estancan. Tal vez esto se debe a que no hay herramientas para ser autogestores y desarrolladores de los objetivos de las ligas y clubes, pues, probablemente, la gestión se lleva a cabo desde lo que siempre se ha hecho, o lo tradicional, o desde los arraigos estructurales y comportamentales (Gerke et al., 2021), lo cual genera actividades inadecuadas, imperfectas, intuitivas, sin sistematización de las variables pertinentes a la planificación de procesos en la gestión, centrados más en responder a solicitudes desde lo práctico pero sin mucha fundamentación y sustentación teórica de estos (Méndez, 2014); por lo que se recomienda a los profesionales vinculados con este sector relacionar la práctica con la teoría (Jae, 2013), ojala con procesos investigativos (Beotas et al., 2006) en el área y con las ciencias del deporte, incluso con otros entes deportivos en cuestión (clubes, ligas, secretarías), ya que esto permitirá conocer y reconocer posibles aciertos y desaciertos en la administración y gestión deportiva, procurando hacer sinergias de apoyo y colaboración para lograr objetivos en común (Warner et al., 2012).

En el Clúster 1 se presentan dificultades en la presentación y aprobación de proyectos deportivos sociales, solicitar financiación a las diferentes entidades gubernamentales, proponer planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo (CMLP), incluso carencia de elementos para construir un cronograma de actividades. Esto da a entender que las organizaciones administrativas locales precisan de mejoramientos en la gestión deportiva, para superar y afrontar nuevos desafíos y escenarios (Bilohur, 2019; Pedrosa, 2016) en el rol de la administración y gestión del deporte; lo cual es muy importante, porque, la relación de la gobernanza con los clústeres es signo de éxito para el desempeño, la innovación colectiva, la construcción del conocimiento, los asuntos éticos y la sostenibilidad de lo financiero (Cassanego et al., 2019; Gereffi y Lee, 2014; Berthinier, 2013) .

En el Clúster 4 se evidencia que los entes administrativos deportivos combinan las variables de la administración y gestión deportiva, lo cual permite tener mejores procesos de desarrollo deportivo de sus ligas y clubes, mediante la aplicación de métodos que fomenten

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

la organización de programas (eventos) deportivos; siendo esto posible desde la formación recibida en el área, buscando desarrollar procesos de gestión y administración deportiva local, municipal, regional, nacional e internacional, ya que, estas acciones han sido permeadas por la internacionalización y globalización del deporte (Bilohur, 2019; Pedrosa, 2016), lo que exige de los administradores deportivos que sus acciones de gestión se vayan mejorando con el paso del tiempo y las experiencias y acciones al respecto; consecuentemente con lo anterior, vislumbrar la relación de los clústeres en la gobernanza del deporte y la actividad física permitirá comprender cómo las diferentes redes y estructuras de estos arrojan resultados satisfactorios para la administración y gestión deportiva (Vargas, 2020; Gerke et al., 2021).

5. CONCLUSIONES

Las ligas y clubes deportivos del departamento de Caldas se encuentran en situaciones de dependencia de la Secretaría Municipal y Departamental; además de tener problemas que influyen en el alcance de resultados, ya sean positivos o negativos; lo que no permite que se desarrollen procesos de manera mancomunada, tal como se espera durante la gobernanza de los clústeres. Por tanto, se debe fomentar el trabajo de gobernanza en red de manera compartida, en procura de que los miembros de esta se vean beneficiados, en lo posible, en igualdad de condiciones y oportunidades.

Los entes deportivos (ligas y clubes); en su gran mayoría son administrados por profesionales del deporte, la recreación y la educación física, lo cual contribuye a que los mismos sean mejor direccionados, por lo que se debe continuar con procesos de formación en gestión e innovación administrativa, para fortalecer los mismos desde lo administrativo, las estructuras de red establecidas y el fomento de la cooperación entre ligas y entre clubes.

Para mejorar los procesos administrativos de los entes deportivos, desde la administración, gestión e innovación, es evidente que se deben orientar diferentes actividades y acciones que optimicen estos; especialmente se recomienda darle mayor interés al aspecto de la innovación.

Se sugiere que, en las ligas y clubes, desde lo administrativo, se vinculen procesos y/o ejercicios investigativos y de referentes teóricos, para comprender mejor los procesos

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

prácticos administrativos con fundamentación teórica y el fortalecimiento de la gobernanza en red de los organismos deportivos.

Referencias

Álvarez, C. A. M. y Ospina, G. J. A. (2019). Evaluación de la calidad percibida del servicio en un encuentro deportivo: caso de estudio de un partido de fútbol, *Pensamiento & Gestión*, 47, 86-110.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA] (2004). *Libro Blanco del título de Grado en Ciencias de la actividad física y del deporte*. http://www.aneca.es/activin/docs/libro_blanco_deporte_def.pdf.

Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J.C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J., Marín, D., Ortega, S., Ramírez, F.J. y Senllé, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla - La Mancha.

Berthinier, P. A. (2013). Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. *Revue Française de Gestion*, 39(232), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.232.119-138>.

Bilohur, V. (2019). Formation of the concept of innovative sports Management in Ukraine. *Humanities Studies*, 1(78).

Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.

Cagigal, J. M. (1996). *Obras Selectas. Ente de Promoción Deportiva*. Madrid: C.O.I.: A. E.D. P.

Cardona, M. L. y Padierna, J. C. (2017). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Universidad de Antioquia.

Cassanego, J, P. V., Boaventura, J. M. G., Azevedo, A. C. y Telles, R. (2019). Governance in business clusters: Proposal for an application of an analytical model. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 984-1010. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1652351>.

Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., Perényi, S. y Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: Determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 21-51. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1637247>

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Diago, Y. y López, C. F. (2020). *Clúster deportivo como herramienta contributiva de desarrollo socioeconómico y competitivo en el Distrito de Aguablanca*. [Proyecto aplicado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31851>.
- García, T. M. y Pradas, G. M. (2017). *Gestor deportivo en la organización del deporte en la sociedad actual*. Wanceulen.
- Gereffi, G. y Lee, J. (2014). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2373-7>.
- Gerke, A., Dickson, G. y Wäsche, H. (2021). Network structure and governance in sport clusters: a mixed methods analysis. *European Sport Management Quarterly*. doi: <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1976243>.
- Gerke, A., Woratschek, H. y Dickson, G. (2020). The sport cluster concept as middle-range theory for the sport value framework. *Sport Management Review*, 23(2), 200–214. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.004>.
- Gerke, A., Desbordes, M. y Dickson, G. (2015). Towards a sport cluster model: The ocean Racing cluster in Brittany. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 343–363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1019535>.
- Hernández, M. (2006). *Estado técnico y administrativo de las ligas deportivas de Risaralda año 2006*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Jae, Y. (2013). Sport Management and Marketing: Overview and recommendation for future research. *RICYDE. International Journal of Sport Science*, 33(11), 204-207.
- Kosowski, J. (2020). Professionalization of management in sports vis-a-vis the liability of management board members for the obligations of a sports club. *Baltic Journal of Health and Physical Activity, Supplement*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.29359/BJHPA.2020.Suppl.1.01>.
- Lacasa, A. (2012). *El impacto deportivo en la economía supone ya el 2% en España*. Jornadas de Marketing y comunicación en el Deporte. Santa Cruz de Tenerife. R <http://www.marketingdeportivomd.com/2012/01/el-impacto-deportivo-en-la-economia.html>.
- Medina, B. (2019). *Reseña de libro: Administración y gestión de organizaciones deportivas*. *Educación Física y Deporte*, 37(1), 87–91. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.v37n1a04>.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Méndez, R. B. (2014). Evolution of sport management in the Spanish context: synthesis. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137. doi: <https://doi.org/10.47197/retos.v0i26.34415>.
- Oslo. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Comunidad Europea: OCDE, Eurostat.
- Porter, M. E. 2016. *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de Un Desempeño Superior*. México D. C. Grupo Editorial Patria S. A. de C. V.
- Porter, M. E. 2011. *Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Press.
- Pedrosa, M. J. (2016). Instituto municipal de deportes. Innovación en una organización pública deportiva. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, 412, 103–126. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i412.180>.
- Quesada, S. y Díez, M^a. D. (2013). *Dirección de centros deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Paidotribo.
- Rinehart, R. E. (2005). Experiencing” Sport Management: The Use of Personal Narrative in Sport Management Studies. *Journal of Sport Management*, 19(4), 497-522. doi: <https://doi.org/10.1123/jsm.19.4.497>
- Valdés, G. D., Reyes, Ch. R., Jaime, I. R. A., Figueroa, C. E. y Suarez, F. J. A. (2021). Método de Clustering Jerárquico Aglomerativo Para La Asignación Del Financiamiento a Proyectos de Desarrollo Local. *Revista Cubana de Transformación Digital* 2 (2): 71–83.
- Vargas, R. A. (2020). Relaciones teórico-prácticas entre la gestión del diseño y la gestión del conocimiento en clústeres del sector moda. *Pensamiento & Gestión*, 49, 120-146. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/12577>
- Warner, S., Dixon, A. M. y Chalip. L. (2012). The Impact of Formal versus Informal Sport: Mapping the Differences in Sense of Community. *Journal Of Community Psychology*, 40(8), 983–1003. doi: <https://doi.org/10.1002/jcop.21506>.
- Zapata, M. G. L., Zapata, C., G. A. y Gómez, Z. Y. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6(11), 25-37. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/165>.

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

ANEXOS

Anexo 1: Estadísticas Descriptivas

Variable	Obs	Std.		Min	
		Mean	Dev.		Max
Visión	103	1.078	.269	1	2
Misión	103	1.078	.269	1	2
Metas	103	1.117	.378	1	3
Planes a corto y mediano plazo	103	1.165	.398	1	3
Plan estratégico	103	1.33	.473	1	2
Cronograma	103	1.32	.489	1	3
Estatutos	103	1.107	.34	1	3
Manual de funciones	103	1.379	.544	1	3
Manual de procedimientos	103	1.573	.553	1	3
Portafolio de servicios	103	1.437	.572	1	3
Página web	103	1.388	.528	1	3
Afiliación	103	1.291	.517	1	3
Reconocimiento deportivo	103	1.146	.381	1	3
Realiza asambleas	103	1.117	.322	1	2
Realiza comunicados	103	1.146	.429	1	4
Realiza asambleas	103	1.146	.354	1	2
Herramientas	103	1.155	.364	1	2
Motivación					
H. trabajo en equipo	103	1.175	.452	1	4
Presupuesto anual.	103	1.417	.496	1	2
Declaración de renta.	103	1.466	.501	1	2
Informe Gestión.	103	1.252	.437	1	2
Control Interno.	103	1.32	.469	1	2
Profesional en:	103	1.505	.502	1	2
Socio	103	1.699	.461	1	2
Especialización					
Importancia	103	1.039	.194	1	2
Capacitación					
Proyectos deportivos	103	1.515	.502	1	2
Gestión escenarios deportivos	103	1.466	.501	1	2

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Indicadores de gestión	103	1.738	.442	1	2
Herramientas Tic	103	1.35	.479	1	2
Otras aplicaciones	103	1.854	.354	1	2
Innovación.	103	1.67	.531	1	4

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Variables por Grupo Proceso Administrativo

Concepto	Variables
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> * Visión * Misión * Metas * Planes a corto y mediano plazo * Plan Estratégico a largo plazo * Presupuesto anual * Informe de Gestión Anual
Organización	<ul style="list-style-type: none"> * Cronograma Acciones * Estatutos * Manual de Funciones * Manual de Procedimientos * Portafolio de servicios * Página Web, red oficial. * Afiliación Federación o Liga
Variables Control	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento deportivo * Declaración de renta * Control Interno de Planes y Desarrollo
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> * Citación y Realización de asambleas * Realiza comunicados verbales. * Realiza comunicados por escrito (mensajes institucionales y resoluciones) * Utiliza herramientas de Motivación * Utiliza herramientas de Trabajo en Equipo
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> * El presidente de la Liga o Club es profesional en Deporte o licenciado en Educación Física. * Dentro del órgano de administración de la liga o club existe algún miembro con especialización en Gerencia Deportiva. * Cree importante recibir capacitación en Administración y calidad deportiva. <ul style="list-style-type: none"> * Proyectos deportivos o sociales postulados a instituciones estatales o privadas * Gestión o administración de Escenarios deportivos

ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

	Tiene Indicadores de Gestión
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> * Aplica Herramientas de Tecnologías de la Información (TIC) * Aplica herramientas Big Data, Inteligencia Artificial IA, o Gestión del Conocimiento * Conoce los tipos de Innovación existentes. * Realiza vigilancia estratégica del mercado * Diseñan nuevos servicios.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Educación

Profesionales en Licenciatura de Educación Física	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Si	51	49,51	49,51
No	52	50,49	100
Total	103	100	

Especialización en Gerencia Deportiva	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Si	31	30,1	30,1
No	72	69,9	100
Total	103	100	

Fuente: elaboración propia.