



**Influencia de áreas Administrativas en Clubes Deportivos: una revisión  
Bibliográfica**

Autores

Estefany Caraballo Meneses

Juan José Pérez Piedrahita

Sebastián Pérez Gutiérrez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Profesional en Actividad Física y  
Deporte

Línea de Investigación: Gestión administrativa

Mario Augusto Gómez Sánchez

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Sociales, Salud y Bienestar

Programa Actividad Física y Deporte

Medellín, 2025

## **Agradecimientos**

Este trabajo de grado es el resultado de un proceso de aprendizaje, esfuerzo y compromiso que no habría sido posible sin el acompañamiento y orientación de profesores que dejaron huella en nuestro proceso académico.

En primer lugar, agradecemos profundamente al profesor Mario Augusto Gómez Sánchez, por su acompañamiento constante, su guía académica y su disposición para orientarnos en cada etapa del proyecto. Su experiencia y consejos fueron claves para llevar a cabo este proceso con responsabilidad y claridad.

Extendemos nuestro sincero agradecimiento al profesor Felipe Zapata Madrid, por su apoyo, confianza y aportes significativos al desarrollo del trabajo. Su participación fue valiosa y enriquecedora.

Agradecemos a la profesora Zonaika Maíra Posada López, por su respaldo institucional, su disposición para facilitar el avance del trabajo y por brindarnos un entorno adecuado para la ejecución del proyecto.

De igual manera, expresamos nuestro especial agradecimiento a la profesora Carolina Vásquez López, por su acompañamiento, disposición y constante apoyo durante el desarrollo de este proceso.

Finalmente, agradecemos a cada uno de los participantes que hicieron parte del desarrollo de este trabajo. Su tiempo, compromiso y disposición fueron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos. A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este proceso académico y personal.

## Tabla de Contenido

Introducción	4
Planteamiento del problema	7
Justificación	9
Objetivos	12
Marco de referencia	13
Marco normativo Teórico-conceptual	13
Administración Deportiva	13
Gobernanza y cumplimiento normativo.	13
Modelos de gestión y procesos de evaluación.	13
Gestión de Clubes Deportivos	14
Eficiencia Operativa en Clubes Deportivos	14
Sostenibilidad Financiera y Competitividad	14
Profesionalización de la Gestión Deportiva	14
Planificación Estratégica en Clubes Deportivos	15
Evaluación de Proyectos Deportivos	15
Marco normativo	15
Metodología	19
Diseño de investigación	19
Población y muestra	19
Categorías de análisis	20
Subcategorías.	22
Análisis y recolección de la información	24
Conclusiones	26

Cronograma

27

Referencias

29

## Introducción

La administración deportiva se ha pasado a ocupar en papel estratégico para la sostenibilidad y competitividad de los clubes deportivos en diferentes contextos locales, regionales y nacionales. Pero de los avances en normativas y políticas orientadas a profesionalizar la gestión deportiva de estas organizaciones, aun son numerosos los clubes que dependen de prácticas empíricas con limitaciones en estructuras administrativas que enfrentan limitaciones en su estructura organizativa y en la planificación eficiente de sus recursos tanto financieros como de recursos humanos. Esta realidad genera cuestionamientos sobre el impacto real que tiene la existencia de áreas administrativas dentro de los clubes deportivos y la importancia de fortalecer sus estructuras internas para responder a las crecientes exigencias del sector deportivo actualmente.

De este modo, la administración deportiva ha evolucionado como un componente esencial para la permanencia y competitividad de las organizaciones deportivas, en ítems como, el manejo de recursos, cumplimiento normativo y evaluación de resultados que inciden directamente en la calidad de los servicios y en la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

La presente investigación titulada “Influencia de una Área Administrativa en clubes deportivos” surge como respuesta a esta problemática, enfocándose en analizar cómo la existencia de una estructura administrativa puede influir en el desempeño operativo/eficiente y en la proyección estratégica de clubes deportivos. El planteamiento del problema partió del reconocimiento sobre las directrices y estrategias para la gestión deportiva, su implementación en muchos casos es parcial o poco estructurada. La pregunta que orientó el estudio fue: ¿Cómo influye la existencia de un área administrativa en los clubes deportivos, en términos de su eficiencia operativa, sostenibilidad y proyección estratégica?, la cual busca orientarse como una revisión bibliográfica sobre estudios, artículos científicos, informes institucionales tanto del sector público como privado y marcos normativos o legislativos relacionados con la gestión administrativa en organizaciones deportivas. Diversos autores coinciden que sin un modelo de gestión no es posible trazar políticas administrativas que orienten la toma de decisiones y en el futuro de las organizaciones deportivas (Peña & Rodríguez, 2023; Ortiz Ortega, 2021). Esta situación es especialmente relevante, aunque existe un marco normativo que aún continúan

vigentes como la Constitución Política de Colombia (art. 52), el Decreto 1228 de 1995, la Ley 181 de 1995, la Ley 1445 de 2011 y la Resolución 1286 de 2024 Emitida por el ministerio del deporte de Colombia el 31 de diciembre, que deroga la resolución 231 del 2011 y crea nuevas exigencias para la constitución de los clubes y promotores en el País; en la práctica persisten vacíos en la implementación de modelos administrativos estandarizados y en la profesionalización de quienes los lideran.

El propósito es analizar, desde la literatura existente, como la implementación y consolidación de áreas administrativas incide en la gestión, el desempeño operativo, la sostenibilidad económica y la proyección estratégica de estas instituciones. El planteamiento parte del reconocimiento de que, las directrices legales en materia de gestión deportiva ofrecen un marco orientador, pero poco aplicable, lo que limita los procesos de profesionalización y desarrollo organizacional.

La revisión bibliográfica desarrollada en este estudio busca establecer un punto de partida para abordar el vacío existente en la producción académica relacionada con este tema. A través de la organización y análisis de las investigaciones, se pretende ofrecer una comprensión más profunda del papel que cumple el área administrativa como competente esencial en la gestión de clubes deportivos. De esta manera, el trabajo aspira a construir una base teórica que contribuya a la profesionalización de la administración deportiva y que funcione como referente para futuras investigaciones.

En síntesis, a esta necesidad, el objetivo central de la investigación fue examinar, a través de una revisión bibliográfica, el papel que desempeña un área administrativa dentro de los clubes deportivos y como su existencia incide en la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la planificación a futuro de estas organizaciones. A partir de ello, el estudio busca reconocer el marco normativo que rige a los clubes en el país y revisar los aportes teóricos y estudios previos que permitan comprender los procesos de gestión, administración y proyección empresarial en el sector deportivo.

En este trabajo propone un análisis reflexivo sobre la importancia y el sentido de contar con un área administrativa en los clubes deportivos. A través de la revisión bibliográfica, se

pretende ofrecer elementos conceptuales y herramientas que ayuden a las organizaciones a orientar su gestión hacia modelos técnicos, eficientes y alineados con las demandas actuales del deporte, en este sentido, fortalecer las estructuras administrativas se presenta no solo como una necesidad funcional, sino como una estrategia clave para consolidar el crecimiento, la estabilidad y el desarrollo futuro de las organizaciones deportivas.

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años, la administración deportiva ha pasado de desempeñar un rol operativo a convertirse en un eje fundamental estratégico dentro del funcionamiento y desarrollo de las organizaciones deportivas. Según (Gutiérrez Betancur, 2001, p. 1), estas instituciones enfrentan contextos cada vez más cambiantes, caracterizados por modelos de administración basados en una orientación hacia el nuevo mercado y un gran creciente de herramientas tanto tecnológicas como informativas, aplicables en todas las ramas de la administración deportiva. En este panorama, la transformación no siempre ha ido acompañada de la consolidación de modelos modernos de gestión como lo menciona Gallegos (2007), “el sistema Kaizen se enfoca a la simplificación de procesos y la eliminación de desperdicios” (p. 2), lo cual refleja la importancia de implementar metodologías que favorezcan la optimización de recursos y la mejora continua en las entidades deportivas.

Como lo señala (Gutiérrez Betancur, 2001, p. 4), en este contexto la generación deportiva sostenible requiere una visión integral a mediano y largo plazo, donde los clubes deportivos bajo principios de planificación estratégica, esto clarifica que para lograr generar una proyección en gestión sostenible se debe de buscar una visión más amplia de los contextos en el largo y mediano plazo y más en estos ámbitos empresariales, Sin embargo, la literatura revisada evidencia que muchas organizaciones deportivas aún operan con modelos empíricos, estructuras débiles y procesos poco formalizados. Esto limita su capacidad de replicar buenas prácticas, de reducir costos sin sacrificar calidad en los servicios y de generar impactos positivos en términos económicos y sociales. Como afirma Ortiz Ortega (2021), en el área de la administración deportiva “los artículos científicos no son lo suficientemente cuantiosos para generar un impacto a nivel nacional en materia investigativa” (p. 3), lo que sugiere una brecha en la producción de

conocimiento y en la sistematización de experiencias sobre la gestión administrativa en el deporte.

La problemática se evidencia principalmente en los clubes deportivos de carácter formativo y competitivo en divisiones menores, donde la falta de estructura administrativa repercute directamente en la organización administrativa, en el desarrollo de eventos, en el manejo del presupuesto, la planificación de programas y la proyección institucional. Esta situación se ha intensificado en los últimos años debido al aumento de la oferta deportiva, la profesionalización del talento humano y las normativas rigurosas del Ministerio del Deporte y los entes territoriales. En consecuencia, los clubes deben adaptarse a un entorno más competitivo y regulado, a tener procesos administrativos más sólidos que generan ventajas frente a organizaciones que no hayan adoptado estos nuevos modelos de gestión.

La población objeto de esta problemática está conformada por los clubes deportivos que operan en el sistema deportivo colombiano, tanto en disciplinas individuales como colectivas, los cuales comparten la necesidad de fortalecer su gestión interna para asegurar la continuidad de sus programas, optimizar los recursos y responder a los estándares nacionales e internacionales de transparencia y sostenibilidad. En particular, los clubes locales y regionales enfrentan mayores retos, dado que suelen carecer de personal especializado, herramientas tecnológicas y metodologías de control adecuadas para cumplir con las exigencias administrativas y financieras actuales.

De igual modo, el trabajo de Barrera Ramírez (2018), resalta que el deporte es un sector dinámico con impacto macroeconómico, pero advierte que “pese a que, en general, no hay datos fiables y comparables sobre el peso económico del deporte, su importancia viene confirmada por varios estudios y análisis a nivel internacional” (p. 18). Este vacío de información dificulta la toma de decisiones estratégicas y la implementación de políticas sostenibles dentro de los clubes y organizaciones deportivas. Ante ello, la creación y fortalecimiento de áreas administrativas se perfila como un factor clave para garantizar la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la proyección estratégica de estas instituciones.

La revisión bibliográfica realizada en este trabajo tiene como propósito abrir una ruta de análisis frente a la escasa producción académica existente sobre el papel del área administrativa como referente de la gestión deportiva, con el propósito de ofrecer bases teóricas que orienten la profesionalización de la administración deportiva y sirvan como guía para futuros procesos de investigación, intervención y formación académica en este campo.

### **Justificación**

El propósito central de este trabajo es examinar, a través de una revisión bibliográfica, como la existencia de un área administrativa influye en el funcionamiento de los clubes deportivos y en su capacidad de operar de manera eficaz, además de mantenerse financieramente estables y poder proyectarse estratégicamente al futuro. La importancia de este estudio se fundamenta en que aborda un tema fundamental pero poco analizado dentro del campo deportivo y con un enfoque hacia el papel que desempeña la formalización administrativa en el fortalecimiento institucional, entendiendo las exigencias legales actuales, la internacionalización del deporte y la necesidad de gestionar recursos con responsabilidad aumentan continuamente, comprender estos procesos se convierte en un requisito clave para garantizar la consolidación y permanencia de las organizaciones.

Esta investigación aporta valor al compilar y organizar conocimiento sobre la existente sobre la relación entre gestión administrativa y desarrollo organizacional en clubes deportivos. Tal como lo menciona Ortiz Ortega (2021), aun no se cuenta con suficientes trabajos que aborden esta temática, por ello se propone identificar modelos de gestión, estrategias y experiencias aplicadas dentro del contexto deportivo nacional, con el fin de generar herramientas útiles tanto de profesionalización en políticas públicas como en formación profesional, así llevar a el fortalecimiento de la administración deportiva en Colombia.

El problema que motiva este estudio se basa en la ausencia de áreas deportivas formales en un amplio número de clubes deportivos. Esta situación suele reflejarse en procesos de dirección poco estructurados, planificación débil, decisiones improvisadas, desorden financiero y

dificultades para sostener proyector en el sector deporte al largo plazo. La literatura señala que estas falencias responden, en parte, a la persistencia de empirismo lo cual afecta la calidad del servicio, limita el uso adecuado de los recursos e impide la consolidación institucional (Peña & Rodríguez, 2023; Ortiz Ortega, 2021).

Finalmente, este trabajo resulta pertinente porque contribuye al fortalecimiento de los clubes deportivos al ofrecer argumentos y reflexiones que evidencian la importancia de profesionalizar la gestión interno. Al alinearse con las demandas contemporáneas del sector, la investigación destaca la necesidad de integrar procesos administrativos estructurados, modelos de gestión modernos. De este modo, no solo se amplía el cuerpo teórico disponible en el área, sino que también se entregan orientaciones útiles para mejorar la realidad organizativa del deporte en Colombia y potenciar su aporte a la sociedad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar, mediante una revisión bibliográfica, la influencia que ejerce la existencia de un área administrativa en los clubes deportivos sobre su eficiencia operativa, sostenibilidad y proyección estratégica.

### **Objetivos específicos**

Identificar documentalmente las leyes nacionales que regulan el marco normativo de la administración deportiva.

Reconocer estudios que evidencian la influencia de la administración deportiva y su proyección económica a largo plazo.

Relacionar la administración deportiva y la gestión deportiva con la sostenibilidad financiera desde una perspectiva documental.

### **Metodología**

En este apartado se llevó a cabo una revisión bibliografía con el objetivo de examinar el papel y la incidencia del área administrativa dentro de los clubes deportivos. Para ello, se consultaron y analizaron documentos académicos, investigaciones previas y normativas del sector, lo que permitió comprender como la gestión administración contribuye a la organización, sostenibilidad y proyección institucional de entidades deportivas.

#### **Diseño de la investigación.**

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo basado en una revisión bibliográfica, cuyo propósito fue identificar, recopilar y analizar de manera crítica la información disponible sobre la relación entre administración y su desempeño organizacional. A diferencia de las investigaciones que implicar trabajo de campo, esta revisión se centra en el análisis documental con el fin de construir una perspectiva fundamentada a partir de las contribuciones teóricas encontradas.

Para asegurar solidez metodológica, se empleó el enfoque de revisión narrativa sugerido por Kitchenham y Charters (2007), reconocido en estudios de gestión y ciencias sociales por su utilidad para garantizar el orden de procesos de búsqueda, selección y observaciones de la información bibliográfica. Esta metodología posibilitó delimitar el objetivo de la revisión, Analizar, mediante una revisión bibliográfica, la influencia que ejerce la existencia de un área administrativa en los clubes deportivos sobre su eficiencia operativa, sostenibilidad y proyección estratégica, así garantizando el proceso metodológico y coherente de este trabajo.

La metodología que se adoptó fue la definición de palabras claves y los criterios de búsqueda, posterior a esto se seleccionaron bases de datos y repositorios como (Redalyc, Scielo,

Google Scholar, Dialnet, repositorios universitarios), Además de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, al captar la información se recopiló la información en ítems de análisis temático y categorial, luego se realizó una síntesis crítica de los hallazgos obtenidos y la construcción de las conclusiones sobre la información obtenida.

La población estuvo constituida por la totalidad de documentos académicos, normativos y técnicos relacionados con la administración deportiva y gestión de clubes deportivos publicados a nivel nacional e internacional entre 2015 y 2024. Se consideraron artículos científicos, tesis de grado, informes institucionales, leyes y normativas deportivas que abordan la existencia o impacto de áreas administrativas en organizaciones deportivas, así como estudios sobre modelos de gestión y sostenibilidad financiera (Peña & Rodríguez, 2023; Gutiérrez Betancur, 2001; Blacio-Aguilar et al., 2020). La muestra correspondió a una selección internacional de documentos que cumplieran con los criterios definidos para el estudio.

Criterios de inclusión: Publicaciones entre los años 2015-2025; Artículos, tesis y trabajos académicos; Normativas nacionales (Colombia) relacionadas con administración deportiva y gestión de clubes; Estudios que describieron o evaluaran áreas administrativas en sostenibilidad y proyección estratégica; Documentos disponibles en español o inglés, de acceso público o institucional.

Criterios de exclusión: Publicaciones anteriores al año 2015; Fuentes no académicas (blogs, opiniones personales, páginas web sin respaldo institucional); Documentos duplicados en distintas bases de datos; Leyes que estén fuera del marco normativo colombiano o que no tengan afinidad directa con las áreas administrativas en deporte u afines; Estudios centrados exclusivamente en rendimiento deportivo sin relación con la gestión administrativa o administración deportiva; Trabajos cuyo acceso no estuviera disponible para su análisis.

## **Categorías de análisis**

### **1. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa constituye la columna vertebral del funcionamiento de los clubes deportivos, ya que organiza, planifica y coordina los recursos internos. En el trabajo, esta categoría sirve para identificar cómo una estructura administrativa consolidada mejora la eficiencia, la calidad del servicio y la proyección estratégica de los clubes.

## **2. Leyes**

En el marco jurídico se determina que los clubes deportivos deben de actuar bajo los lineamientos legales y mecanismos de control bajo un estándar transparente. Analizar este competente permite identificar el grado de cumplimiento de la norma colombiana y el analizar de que manera estas estructuras regulan a la institución, además de garantizar su permanencia y legitimidad con un respaldo de por medio.

## **3. Sostenibilidad**

Las implicaciones que los clubes deportivos deben de lograr es poder mantenerse en el tiempo, consolidando unos resultados favorables en los ámbitos financieros y organizacionales podrán generar una permanencia a el largo plazo. En esta investigación, esta categoría permite analizar a los clubes y su capacidad de sostener ítems como, procesos y operaciones, continuidad y estabilidad en sus actividades o caracteres sociales y económicos, así generar una estabilidad y gran fortaleza institucional.

## **4. Finanzas**

La gestión de las finanzas es un componente esencial para asegurar el funcionamiento y la permanencia de los clubes deportivos. Dentro de este estudio, se permite analizar la forma en que se administran los ingresos, las fuentes de financiación y los gastos, así como la calidad y responsabilidad en el uso del presupuesto. La inclusión de esta categoría facilita entender que para sostenimiento de un club se necesita un balance en la ejecución de los proyectos, invertir adecuadamente y una gestión económica eficiente y transparente.

## **5. Profesionalización**

El desarrollo profesional representa preparación y potencial humano para la realización de herramientas y actualización a los conceptos de gestión mas resientes y la utilización de modelos mas modernos en el contexto del área. Esta categoría permite identificar si los clubes están operando bajo practicas empíricas o si ya están generando un proceso de innovación a modelos de administración actualizados.

## **6. Evaluación de Proyectos**

La evaluación de proyectos constituye un proceso indispensable para valorar el impacto y la obtención de resultados medibles desde las iniciativas desarrolladas por los clubes deportivos. Dentro de este estudio, esta categoría reconoce el nivel de eficiencia de los programas implementados, así como reconocer aciertos, dificultades y oportunidades de mejora. A partir de este análisis, poder generar insumos que favorezcan a la toma de decisiones informadas y orientadas al fortalecimiento institucional.

### **Subcategorías.**

#### **1. Gestión Administrativa**

- **Procesos internos y organización:** Permite examinar como estructuran y coordinan las actividades dentro de la organización, resalta la clave de comprender el funcionamiento administrativo. Su análisis posibilita la eficiencia la comprensión de las tareas, la capacidad y ejecución de acciones del área.
- **Manuales y protocolos de gestión:** Permite determinar si los clubes con lineamientos que orienten los procedimientos administrativos. La existencia de manuales y protocolos que garanticen la uniformidad de las acciones y promueva el manejo de los procesos internos.
- **Políticas administrativas:** Ayudan a comprender las directrices internas que guían la toma de decisiones; en el trabajo, sirven para evaluar el nivel de formalización y gobernanza en los clubes.

## 2. Leyes

- Normas nacionales: Permiten ubicar cómo la legislación colombiana regula los clubes deportivos; su análisis ayuda a verificar el cumplimiento normativo y las obligaciones legales de estas organizaciones.
- Normas internacionales: Son útiles para contrastar con estándares globales y evidenciar si los clubes cumplen con lineamientos internacionales, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad institucionales como son Carta Olímpica del Comité Olímpico Internacional (COI, 2024), el Código Mundial Antidopaje (WADA, 2021), los Estatutos del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS/CAS, 2023), la Norma ISO 20121:2012. Finalmente, la Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte de la UNESCO (2015).
- Reglamentos internos: Sirven para evaluar si cada club traduce las leyes en normativas propias; en el trabajo permiten identificar el grado de autorregulación y organización interna.

## 3. Sostenibilidad

- Estabilidad financiera: Refleja si los clubes pueden sostenerse económicamente a largo plazo; Esta subcategoría permite valorar la viabilidad de sus proyectos.
- Continuidad de programas deportivos: Permite ver si las actividades y programas trascienden en el tiempo, asegurando permanencia; en el análisis, indica qué tan sostenibles son las propuestas del club.
- Impacto social y comunitario: Mide cómo el club contribuye al bienestar social; en el trabajo, evidencia el papel de los clubes más allá del deporte, como agentes de cambio social.

## 4. Finanzas

- Ingresos y egresos: Permiten analizar la forma en que los clubes deportivos administran sus recursos económicos, identificando las fuentes de financiación (cuotas, patrocinios, eventos, apoyos públicos) y los principales rubros de gasto (infraestructura, personal, logística, formación, etc.).
- Patrocinios y recursos externos: Son fundamentales para analizar la diversificación de ingresos; sirven para evidenciar qué tan capaces son los clubes de atraer aliados estratégicos.
- Optimización de presupuestos: Mide la capacidad de aprovechar al máximo los recursos; en el análisis se muestra la eficiencia y la responsabilidad en la administración financiera.

## **5. Profesionalización**

- Capacitación del talento humano: Permite ver si el personal cuenta con formación en gestión deportiva; en el trabajo evidencia el nivel de preparación y profesionalismo dentro de los clubes.
- Procesos de certificación y acreditación: Reflejan la búsqueda de estándares de calidad; sirven para identificar si los clubes buscan legitimarse y elevar su credibilidad.
- Desarrollo de competencias administrativas: Mide la capacidad de los gestores para aplicar herramientas modernas de administración; en el trabajo permite determinar si los clubes actúan de manera empírica o estructurada.

## **6. Evaluación de Proyectos**

- Medición de resultados: Valora si los objetivos planteados fueron alcanzados; en el trabajo facilita analizar la eficacia de los programas deportivos.
- Indicadores de impacto: Ayudan a cuantificar logros en lo deportivo, social y administrativo; en el análisis sirven para evidenciar aportes concretos de los proyectos de los clubes.
- Retroalimentación y mejora continua: Mide la capacidad de los clubes para aprender de la experiencia y optimizar procesos; en el trabajo muestra si existe una cultura de autoevaluación y crecimiento institucional.

## **Estrategias para la recolección y análisis de la información**

Para el desarrollo de este trabajo se adoptó una revisión sistemática orientada a recopilar, clasificar y analizar la literatura existente sobre la influencia de áreas administrativas en los clubes deportivos. La estrategia metodológica se fundamentó en las recomendaciones de Kitchenham y Charters (2007) y Hart (2018), quienes destacan la importancia de definir de manera explícita la pregunta de investigación, las palabras claves, los criterios de selección de documentos y un protocolo claro de la búsqueda y análisis de la información.

En un inicio se definieron las palabras claves tanto en inglés como en español, ampliando la búsqueda y mejorando la calidad documental del trabajo, los ítems que se abordaron fueron, clubes deportivos, administración deportiva, área administrativa, sostenibilidad, proyección estratégica, normativas deportivas (leyes- decretos) y se aplicaron búsquedas avanzadas en bases de datos académicas y repositorios como Scielo, Redalyc, Dialnet, Google Scholar y bibliotecas universitarias. Este proceso se complementa con una revisión documental legal a los clubes deportivos en Colombia, donde se analizó con el abogado Néstor Augusto Ramírez Ospina experto en temas legislativos y judiciales en clubes deportivos, algunos documentos compartidos en el cual se permitió identificar el marco legal vigente aplicable a la administración de estas entidades, paralelamente, se revisaron investigaciones recientes en revistas especializadas, trabajos de grado, informes técnicos y tesis que abordan a la profesionalización de la administración deportiva y su impacto en la sostenibilidad y proyección estratégica de los clubes.

Para enriquecer la perspectiva de la revisión bibliográfica, se realizaron conversaciones informales con expertos y docentes del área de la administración, como la administración deportiva con (Juliana Yepes Castrillón) Gerente del club deportivo de baloncesto en la Ciudad de Medellín, a nivel empresarial con (Eduardo Paredes Castrillón) dueño de una empresa de transporte privado con contratos afines con diferentes entidades deportivas, docentes del área del deporte con conocimiento en la administración deportiva o experiencia previa con esta rama del conocimiento, como lo es el docente Mario Augusto Gómez Sánchez con el objetivo de orientar la selección de la documentación en términos de enfoque y fuentes más relevantes. Esta interacción permitió validar las categorías iniciales y orientar la búsqueda de la información hacia estudios pertinentes y actualizados.

Una vez seleccionadas las fuentes, estas se organizaron en comparativas de análisis temático, clasificando cada documento según autor, año, tipo de estudio, objetivos, hallazgos

principales y aportes al tema de investigación. El contenido se codificó por temas de acuerdo con las categorías y sub categorías previamente definidas, marco normativo, modelos y metodologías de gestión, estructura de las áreas administrativas, gestión de recursos y eficiencia operativa, sostenibilidad financiera, uso de tecnología, documentación de procesos e impacto en la calidad del servicio deportivo, permitiendo identificar patrones, vacíos y coincidencias en la literatura revisada

Para el análisis se agrupó los datos por categorías y subcategorías a partir de ellas se facilitó agrupar y construir una síntesis de los hallazgos. Esta estrategia permitirá no solo describir la información recopilada, sino contrastar diferentes autores para reconocer tendencias, buenas prácticas y oportunidades de mejora en la gestión administrativa de los clubes deportivos. Todo el proceso respeta las normas éticas y de citación de la información con formato Séptima versión de las normas APA, asegurando transparencia, trazabilidad y rigor académico en la elaboración del trabajo.

### **Marco de referencia**

El presente trabajo se desarrolla bajo un diseño cualitativo con enfoque de revisión bibliográfica, orientado a identificar, recopilar, sistematizar y analizar de manera crítica la literatura existente relacionada con el impacto que genera contar con un área administrativa y su funcionamiento operativo, estabilidad y el desarrollo sostenibles en clubes deportivos. A diferencia de los estudios de campo, este diseño no pretende intervenir directamente en las organizaciones, sino integrar y sintetizar la evidencia disponible y construir una visión amplia, estructurada y fundamentada del tema.

La ruta metodológica sigue cinco pasos: definición de las palabras claves y criterios de búsqueda; Selección de bases de datos y repositorios (Redalyc, Scielo, Google Scholar, Dialnet, repositorios universitarios); aplicación de criterios de inclusión y exclusión para filtrar las fuentes más pertinentes; organización de la información en ítems de análisis temático o categorial; y síntesis crítica de los hallazgos para responder a la pregunta de investigación y construcción de conclusiones sobre la información obtenida.

### **Síntesis y análisis temático**

Del análisis documental surgieron siete núcleos temáticos como: clubes deportivos, administración deportiva, área administrativa, sostenibilidad, proyección estratégica, normativas deportivas (leyes- decretos) que estructuran la investigación, el marco normativo, explican las leyes y regulaciones.

Los modelos y metodologías de gestión aportan herramientas para optimizar procesos y decisiones. La estructura administrativa define funciones y jerarquías que mejoran la organización interna. La gestión de recursos y eficiencia operativa aborda el uso adecuado de los recursos. La sostenibilidad y proyección estratégica enfatizan la planificación a largo plazo. La tecnología y automatización fortalecen el control y la trazabilidad, mientras que la capacitación y el liderazgo garantizan la profesionalización y mejora continua en los clubes deportivos.

### **Marco Teórico-conceptual**

El presente marco fundamenta la revisión bibliográfica sobre la influencia de una área administrativas en los clubes deportivos, los autores como Cardona Mejía y Padierna Cardona en el (2021) resaltan la necesidad de fortalecer la formación académica en la gestión deportiva, además de proyectar una profesionalización de la misma, de igual forma Peña y Rodríguez en el (2023) evidencian que la falta de estructuras administrativas no consolidan a los clubes deportivos en un desarrollo sostenible e institucional, finalmente Pérez Restrepo en el 2024 plantea que las tendencias actuales en la gestión deportiva en Latinoamérica deben generar un enfoque hacia modelos más sostenibles e innovadores, este marco por lo tanto reúne las teorías y modelos que explican cómo la existencia de un área administrativa puede transformar la gestión deportiva y proyectar a los clubes hacia la sostenibilidad a largo plazo.

### **1. Administración y gestión deportiva**

La gestión deportiva es una disciplina de la administración deportiva, la cual tiene diferentes enfoques los cuales buscan orientarse a modelos de planificación, organización y control de las compañías deportivas, las características principales de los modelos actuales de administración deportiva apuntan a optimizar los recursos humanos, financieros y materiales para el cumplimiento de diferentes objetos de inclusión como los sociales y los deportivos, Gutiérrez Betancur (2001). Su importancia radica en que nos permite identificar con claridad las funciones que debe de realizar un área administrativa, tales como la elaboración de presupuestos, los procesos de contratación, el cumplimiento normativo, la logística de eventos y la gestión documental, desde esta perspectiva, la administración funciona como un sistema articulador de procesos, donde la planificación estratégica y la gestión de recursos se integran para generar valor institucional y promover sostenibilidad (Ortiz Ortega, 2021), por lo tanto la existencia de una área administrativa no debe de entenderse únicamente como un componente operativo, sino como una estructura fundamental que determina el éxito en las organizaciones deportivas actuales.

## **2. Leyes y marco normativo**

El concepto de ley en el ámbito deportivo se refiere a los mecanismos mediante los cuales se toman decisiones, se asignan responsabilidades y se garantiza la transparencia institucional (Gestión de las Organizaciones Olímpicas, 2022). En Colombia La Constitución política (1991), reconoce el deporte como derecho social y dispone que el Estado debe de fomentar, inspeccionar y controlar e inspeccionar las organizaciones deportivas. De igual forma, la Ley 181 de 1995, la Ley 1445 de 2011, establecen la obligación de contar con órganos administrativos, manuales de procedimientos y mecanismos de control interno. Estas normas no sólo fortalecen el objeto institucional de esta área, si no que actúan como impulsores de la formación profesional, motivando a los clubes a documentar y estandarizar sus procesos internos.

## **3. Modelos de gestión y mejora de procesos.**

La eficiencia operativa en el sector deportivo se ha visto beneficiada por la adopción de modelos de gestión empresarial. Entre los más influyentes se encuentran el Kaizen, conocido por su impulso a la mejora continua, la simplificación de tareas y la eliminación de desperdicios

(Gallegos, 2007), y el marco del Project Management Institute (PMI, 2021), que ofrece instrumentos para planificar, ejecutar y monitorear proyectos de manera efectiva. Al incorporar estas metodologías, los clubes deportivos logran profesionalizar su administración, asegurar un mejor aprovechamiento de los recursos y proporcionar claridad en sus procedimientos internos. Además, esta perspectiva de gestión suministrar una estructura operativa esencial para estandarizar, fiscalizar y cuantificar los resultados, promoviendo activamente la evaluación constante y el perfeccionamiento permanente.

#### **4. Sostenibilidad financiera y proyección estratégica.**

Para asegurar su continuidad operativa, una organización requiere de sostenibilidad financiera, lograda a través de la administración responsable de sus recursos, tanto ingresos como gastos. Un área administrativa dedicada es vital para elaborar presupuestos detallados, expandir las fuentes de financiación (incluyendo patrocinios, tarifas o actividades) y aplicar los controles necesarios para mantener el gasto bajo control. Tal como indican Peña y Rodríguez (2023), la ausencia de una estructura administrativa consolidada genera incertidumbre económica y obstaculiza la ejecución de planes estratégicos. Una gestión financiera competente promueve la proyección futura de los clubes, permitiendo definir metas específicas, monitorear el rendimiento mediante indicadores e incorporar esquemas de operación sostenibles.

#### **5. Tecnología, automatización y sistemas de información.**

Uno de los retos más característicos para el sector deportivo es la profesionalización de los cargos administrativos. La literatura demuestra que la falta de formación especializada y persistencia de las prácticas empíricas limitan el desarrollo de las organizaciones (Gestión y Administración Deportiva, 2023). Por ello, la consolidación de un área administrativa requiere liderazgo, visión estratégica y una cultura de mejora continua, capaz de adaptarse a los cambios frecuentes en este medio.

## **6. Profesionalización, Liderazgo y cultura organizacional.**

Uno de los desafíos más significativos para el sector deportivo es la profesionalización de los cargos administrativos. La literatura evidencia que la falta de formación especializada y persistencia de las prácticas empíricas limitan el desarrollo de las organizaciones (Gestión y Administración Deportiva, 2023). Por ello, la consolidación de un área administrativa requiere liderazgo, visión estratégica y una cultura de mejora continua, capaz de adaptarse a los cambios frecuentes en este medio.

### **Marco normativo**

El marco normativo demuestra que la formalización de un área administrativa no es solo una decisión organizacional voluntaria, sino una exigencia legal y funcional para garantizar la transparencia, la sostenibilidad y el desarrollo integral de los clubes deportivos.

Ministerio de Salud de Colombia. (1993). *La Resolución 8430 de 1993*, es una norma fundamental en la investigación científica, ya que establece criterios y pautas éticas, técnicas y administrativas para el desarrollo de investigaciones en Colombia. En otras palabras, regula cómo se deben realizar investigaciones con seres humanos, garantizando el respeto por la dignidad, los derechos y el bienestar de las personas

Ley 181 de 1995 (Congreso de la República de Colombia): Establece las normas para el fomento, control y desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en Colombia. Define la estructura del Sistema Nacional del Deporte y regula la organización de las entidades deportivas, es fundamental para establecer un entorno regulado y estructurado, donde los eventos deportivos puedan planificarse y desarrollarse con eficacia y bajo una normatividad que promueve el deporte de manera integral en los clubes. Capítulo I – Disposiciones generales. Artículo 1 Objeto de ley. Capítulo II – Sistema Nacional del Deporte. Artículo 3 Sistema Nacional del deporte. Capítulo III – Organización del Deporte Asociado. Artículo 7 al 15.

Restaura el Sistema Paralímpico Colombiano para armonizarlas con las normas internacionales vigentes, sustituyendo a la ley a la Ley 582 de 2000, mantiene y refuerza el rol del Comité Paralímpico Colombiano como máximo organismo rector, redefine el concepto de “deporte asociado de personas en situación de discapacidad” y establece un marco moderno para la organización, funcionamiento y niveles jerárquicos del deporte para esta población.

Ley 2210 de 2022 (Congreso de la República de Colombia): Regula el ejercicio de la profesión de entrenador deportivo en Colombia, estableciendo los requisitos para la certificación y regulación de la actividad, esta ley apoya el objetivo de fomentar una gestión más estructurada para así aportar la calidad y el profesionalismo de la administración deportiva en estos entornos, además gracias a su estandarización ayudará a evidenciar aquellos clubes deportivos de alto nivel de profesionalismo y eficacia en sus procesos deportivos los cuales son la razón de ser de estas empresas las cuales se analizarán en el presente trabajo.

Decreto - Ley 1228 de 1995:(Presidencia de la República de Colombia) Reglamenta la Ley 181 de 1995. Define la estructura del Sistema Nacional del Deporte, establece las funciones de los organismos deportivos que la componen: Clubes promotores, asociaciones deportivas y clubes profesionales, gracias a esta norma se garantiza una gestión organizada y efectiva para el deporte en el país, promoviendo el desarrollo de deportistas y la gestión de recursos. Regula aspectos relacionados con la organización de las entidades deportivas, su funcionamiento, los deberes y derechos de sus miembros, y la financiación de sus actividades.

Decreto 1085 de 2015:(Presidencia de la República de Colombia) Compila todas las normas existentes sobre deporte, recreación y actividad física en el país, conocido como Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Cultura. Esto significa que el decreto reúne, organiza y actualiza en un solo cuerpo normativo y todas las disposiciones reglamentarias del deporte en Colombia, incluyendo lo establecido en la ley 181 de 1995, el Decreto 1228 de 1995. así mismo promueve, actualiza y consolida la normatividad del deporte, fortalece el Sistema Nacional del Deporte, Fomenta el desarrollo del deporte, la recreación, y la actividad física, regula la gestión de recursos público y privados, y apoya la educación física y la formación deportiva

Decreto 3888 de 2007 Adopta un Plan Nacional de Emergencia y Contingencia para Eventos de Afluencia masiva de público. Define funciones, autoridades locales competentes, requisitos para escenarios, análisis de riesgo, conceptos técnicos estructurales, suspensión de eventos y medidas mínimas de seguridad. Es fundamental asegurar que los eventos masivos cuenten con planes de emergencia, evacuación, estructura adecuada de autoridad municipal.

Ley 1445 de 2011, modifica la Ley 181 de 1995 en lo que tiene que ver con el deporte profesional, introduciendo regulaciones específicas para los clubes profesionales, su naturaleza, funciones legales, obligaciones y reglas en torno a la transparencia financiera, reporte de operaciones ilegales.

Ley 1967 de 2019, crea el Ministerio del Deporte. Colombia tiene como propósito transferir la institución encargada del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre (Coldeportes) en una entidad de mayor rango. Naturaleza y denominación, Artículo I. Integración del sector, Artículo II. Objeto, Artículo III. Funciones, Artículo LV.

Ley 2083 de 2021, Modificar el artículo 380 de código penal, (Ley 599 de 2000) penalización de suministros ilegales a deportistas, Fortalece la lucha contra el dopaje y armoniza la normativa nacional con los estándares internacionales. Para los clubes deportivos, esta ley implica la obligación de adoptar políticas y procedimientos internos de prevención, control y reporte del dopaje, lo que demanda áreas administrativas capacitadas para implementar y verificar el cumplimiento de estas exigencias.

### **Síntesis de hallazgos y vacíos literarios identificados**

La literatura coincide en que la formalización administrativa mejora la planificación, el control y la transparencia institucional (Peña & Rodríguez, 2023). Sin embargo, el grado de consolidación varía considerablemente entre clubes, dependiendo de su tamaño, recursos y formación del personal directo.

Modelos como Kaizen y PMBOK se han mostrado eficaces para optimizar procesos

administrativos y logísticos, pero su implementación en el sector deportivo sigue siendo parcial y poco documentada (Gallegos, 2007; PMI, 2021). Asimismo. Se observa una carencia de estudios empíricos que evalúan con indicadores concretos el impacto de la creación de áreas administrativas sobre la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

Los principales vacíos identificados son tres:

1. Falta de evidencia comparativa sobre el impacto de las áreas administrativas en distintos tipos de clubes.
2. Ausencia de protocolos estandarizados para medir dicho impacto.
3. Brecha entre la normatividad y su aplicación práctica, especialmente en clubes pequeños o de carácter privado (Ortiz Ortega, 2021).

Estos vacíos justifican la necesidad de una revisión bibliográfica que compile, compare y sintetice la evidencia disponible, contribuyendo al diseño de políticas y modelos de gestión más eficaces.

### **Implicaciones para la investigación**

El presente marco de referencia no solo proporciona el sustento teórico y metodológico del estudio, sino que actúa como guía estructurada para todo el proceso de revisión bibliográfica. Desde su diseño, se concibió para orientar la extracción, categorización y análisis de la información, estableciendo los parámetros conceptuales que permiten comprender la relación entre la existencia de un área administrativa y la gestión efectiva en los clubes deportivos.

Principalmente, este marco permite operacionalizar las variables centrales:

1. Eficiencia operativa, entendida como la capacidad de un club para desarrollar sus actividades utilizando de manera óptima los recursos y el máximo impacto organizacional posible.
2. Sostenibilidad financiera, concebida como la capacidad de los clubes deportivos para mantener su estabilidad y viabilidad económicas a mediano y largo plazo.
3. Proyección estratégica, asociada con la capacidad de planificar, innovar y responder a las

transformaciones de los cambios del entorno deportivo y social.

La relación entre estas tres dimensiones y los fundamentos teóricos (gestión, gobernanza, modelos y profesionalización) asegura que el análisis documental reconozca la operatividad de los conceptos en los clubes deportivos, no solo su teoría.

En segundo lugar, el marco metodológico garantiza que la revisión bibliográfica sea sistemática, clara y replicable. La trazabilidad del proceso investigativo está asegurada mediante el uso de criterios de selección, matrices de extracción de datos y las técnicas de codificación temática de Bardin (2011). Esto permite que la construcción de categorías y resultados sean totalmente comprensibles para el lector, fortaleciendo la validez del estudio.

En tercer lugar, el marco ofrece una integración teórica crucial, combina la administración tradicional (Fayol, Taylor), con enfoques de mejora continua (Kaizen) y gestión de proyectos (PMBOK), condiciones al deporte. Esta síntesis permitirá identificar vacíos y correlaciones en la literatura, ofreciendo una visión completa sobre cómo los clubes pueden consolidar su administración como un centro estratégico.

De manera práctica, el análisis que presentamos brindará información crucial y directamente utilizable por los clubes deportivos. Los descubrimientos obtenidos servirán para que los líderes y encargados tomen conciencia de lo fundamental que es estructurar un área administrativa. Esta debe contar con funciones delimitadas, personal competente y protocolos de trabajo formalizados, elementos que influyen decisivamente en la efectividad y la capacidad de permanencia de la institución. Además, el estudio establece un pilar documental que puede influir en la toma de decisiones en el diseño de políticas públicas y en el ámbito de la educación superior, facilitando la optimización de los planos de estudio en administración deportiva y la orientación de programas formativos para potenciar la calificación profesional del sector.

Finalmente, el impacto del marco trasciende hasta alcanzar las esferas social y académica. La revisión metódica que se ha realizado se presenta como una contribución sustancial a la administración deportiva, favoreciendo su establecimiento como un campo de estudio

consolidado y promoviendo la creación de saberes actualizados y legítimos. Simultáneamente, ayuda a reinterpretar el rol de la administración, visualizándola no como un simple componente, sino como el eje operativo y estratégico sobre el cual pivota el desarrollo de la actividad deportiva. De este modo, los resultados de la investigación no solo darán profundidad al diálogo académico, sino que también serán instrumentos de valor práctico para clubes, federaciones y aquellos organismos gubernamentales que busquen una gestión deportiva sostenible a largo plazo.

### **Conclusiones**

La revisión bibliográfica permitió la presencia de áreas administrativas y personal capacitado dentro de las organizaciones deportivas constituye un componente esencial para su consolidación institucional y permanencia al largo plazo. Los estudios literarios evidencian que la ejecución de una gestión basada en procesos organizacionalmente estructurados contribuye a mejorar el desempeño, la optimización, reduce los costos operativos y fortalece la comunicación interna. Estos hallazgos, respaldado por fundamentos teóricos como Requena Gombau (2018), reafirman que la estructura administrativa no solo facilita el orden sino la distribución adecuada de funciones, con un enfoque de garantizar los lineamientos legales y administrativos por entidades como el Ministerio del deporte y la Constitución Política de Colombia.

Respecto al contexto normativo y jurídico, la revisión mostró que las organizaciones deportivas, enfrentan una demanda creciente de adecuarse a la reglamentación nacional que exige estructuras administrativas con un nivel de conformación más estructurado entiendo los estándares actuales y la adopción de modelos de gestión que posibiliten el cumplimiento de estas normas y leyes. Autores como Ortiz Ortega (2021) y Luciano Gómez (2007) concuerdan que la gobernanza institucional necesita procesos documentales transparentes, supervisión interna y responsabilidad en la rendición de cuentas, fundamentos que únicamente pueden garantizarse mediante la existencia de una área administrativa consolidada, la normativa deportiva, además, no se limita a un marco de cumplimiento, sino que se convierte en un motor de desarrollo organizacional, impulsando la creación de procedimientos y manuales que profesionalizan la gestión interna.

Las limitaciones que se obtuvo en la realización del trabajo fue el poco enfoque que se tiene en investigaciones de carácter administrativo en el sector del deporte y la poca profundidad literaria que se puede encontrar allí, además la limitación del lenguaje perjudicó la obtención de gran material de estudio en diferentes idiomas donde se encontraba un mayor valor argumentativo, esto dio paso a la contextualización de los autores tomados como punto de análisis de la realización de este proceso de investigación literaria obteniendo un proceso inicial de recopilación y gran proyección para investigaciones futuras que pueden tomar este proceso investigativo como punto de partida teórico para la síntesis de nuevos proyectos.

El análisis realizado permitió confirmar una relación directa entre la gestión administrativa, la sostenibilidad financiera y la capacidad de proyección de los clubes deportivos. Los procesos organizados y con estructuras administrativas definidas y la simpleza de los procesos de control de presupuesto, el perfeccionamiento continuo en la administración de los recursos y abre la posibilidad de proyección. En esta línea Peña y Rodríguez (2023) señalan que la falta de organización administrativa, limita el crecimiento y puede generar pérdidas tanto económicas como de gestión humana, con posibilidad de poco desarrollo institucional.

De igual forma, el proceso de revisión bibliográfica, se desarrolló con criterios para seleccionar y analizar las fuentes, lo cual hizo posible la verificación de los estudios actuales los cuales se centran en propuestas conceptuales, sin medir empíricamente el impacto de las áreas administrativas en la eficiencia y sostenibilidad de los clubes. Este descubrimiento fortalece la pertinencia del presente estudio, que busca organizar la evidencia y ofrecer una base sólida para futuras investigaciones o intervenciones en el contexto local de Medellín.

Finalmente, se determina que la creación y consolidación de áreas administrativas dentro de los clubes deportivos no debe entenderse únicamente como una obligación legal, sino como una estrategia clave de desarrollo organizacional que contribuye a la eficiencia operativa, optimizar los recursos, y garantizar la sostenibilidad financiera y social de las instituciones. Integrar la administración deportiva en la estructura organizativa del club permite una planificación estratégica más coherente, el cumplimiento de la normativa vigente y la generación de valor dentro del sistema deportivo.

Sin embargo, se reconocen limitaciones relacionadas con la escasez de estudios comparativos a nivel regional y nacional, la ausencia de indicadores estandarizados que permitan medir el impacto administrativo, de manera cuantitativa y cualitativa, la efectividad de los modelos aplicados en los clubes deportivos de Colombia.

## Cronograma

Tabla 1 Cronograma

Cronograma de Actividades de Trabajo de grado																												
Actividad	M ayo			A bril			Ju nio			J ulio			A gosto			Se ptiembre			O ctubre			Noviemb re						
																											4	
Elección del tema																												
Planteamiento del problema																												
Justificación																												
Realización del marco de referencia.																												
Análisis del marco de referencia																												
Teórico conceptual																												
Normativo																												
Metodología																												
Diseño de investigación																												
Recolección de información																												
Anexos																												
Corrección de primera entrega																												
Revisiones																												
Reuniones																												
Resultados																												
Asesorías																												



## Referencias

- Agudelo, N. G. (2021). *La Investigación en Administración Deportiva: Una Historia que Contar*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <http://surl.li/kacony>
- Cardona-Mejía, L. M., & Padierna-Cardona, J. C. (2021). Administración y gestión deportiva: Dimensiones teóricas para el diseño de programas académicos. *Latin American Journal of Sports Management*, 5(2) ([http://ljsm.algede.org/index.php/LJSM\\_1/article/view/10/7](http://ljsm.algede.org/index.php/LJSM_1/article/view/10/7) )
- Cepeda, A. (2017). *Importancia de la teoría organizacional para mejorar el desempeño de la administración deportiva en Colombia*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <http://surl.li/yqchel>
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 181 de 1995. (<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33135>)
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts* (16th ed.). Pearson. <https://onx.la/b627d>
- De Bosscher, V., Shilbury, D., & Theeboom, M. (2015). Measuring success in sport: The importance of understanding the performance of national sport systems. *Sport Management Review*, 18(1), 35-48. <https://onx.la/5440b>
- Gallegos, H. (2007). *Sistema Kaizen en la administración*. *Innovaciones de Negocios*, 4(1), 1-38. <https://onx.la/42add>
- Gutiérrez Betancur, J. F. (2007.). *Administración deportiva*. *Educación física y deporte*, 18(2), Universidad de Antioquia. ( [Administración deportiva](#) )
- Gutiérrez Betancur, J. F. (2009). Gerencia deportiva sostenible. *Educación Física Y Deporte*, 21(2), 79–83. ([https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/6325/1/GutierrezBetancurJuanFrancisco\\_2001\\_GerenciaDeportivaSostenible.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/6325/1/GutierrezBetancurJuanFrancisco_2001_GerenciaDeportivaSostenible.pdf) )

- Pérez Restrepo, T. (2024). Conceptualización y tendencias investigativas en gestión y administración deportiva: Una revisión sistemática exploratoria en Latinoamérica. *Mentor: Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 3(9), 1164-1194 (<https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/8458/7077> )
- Medina, B. (2018). Reseña: *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. *Educación Física y Deporte*, 37(1), 87-91. (<Dialnet-ResenaDeLibro-7349524.pdf>)
- Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J. (2017). *Fundamentals of sport management* (2nd ed.). Human Kinetics. <https://onx.la/785b1>
- Lucio Medina, C., & Morales Castro, A. (2019). *México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias*. *Un Espacio Para la Ciencia* (<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/2861d0c9-6c2f-45d9-82ae-981c4f738279/content> )
- Marín Pulgarín, A., Sepúlveda Henao, BE, Marulanda Páez, JS, Valencia Carmona, GJ, & Cardona Taborda, S. (2021). *Gestión administrativa en los clubes deportivos* ([ps://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3177&context=administracion\\_d\\_e\\_empresas](ps://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3177&context=administracion_d_e_empresas) )
- Medina Montoya, G. S. (2018). *Automatización de procesos para la organización y administración de competencias deportivas*. Universidad de Cundinamarca. <http://surl.li/ymzrhk>
- Mendoza, M. (2007). *Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo*. *Innovaciones de Negocios*, 4(1), 39-61. <https://onx.la/bf8ca>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). *Resolución 8430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Barrera Ramírez, R. E. (2018). *Proyecto Curricular de Administración Deportiva: Percepción de docentes y estudiantes*. Universidad Distrital Francisco José de

Caldas. (<https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/3e07fca0-ff22-40a7-a14c-b6ba73936005/content> )

Ortiz Ortega, W. F. (2021). *Sistema integral de gestión para administración deportiva, subcomité de publicaciones* [Informe de pasantía, Universidad Distrital Francisco José de Caldas (<https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/97226fa1-776b-474d-8c29-4976f164c992/content> )

Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK® (6ta ed.)*. Project Management Institute. (<https://acortar.link/fZFh9F>)

Rodríguez, C., & Peña, N. (2023). *Implementación de un modelo de gestión administrativo en la conformación de un club deportivo*. Universidad de Bogotá. <https://onx.la/74582>

Rozo Rondón, K. D., Porras Ramírez, K. A. ., Bolívar Silva, O. D. ., Castro , J. A. ., & Liévano , J. A. . (2022). ( <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/92540> )

Rozo Rondón, K. D., Porras Ramírez, K. A., Bolívar Silva, O. D., Castro, J. A., & Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: Horizonte epistemológico y perspectivas actuales. *Retos*, 46(4), 1015-1021 (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=856>

Kvale, S. (2011). *Doing interviews*. SAGE Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1854977>

Peña, & Rodríguez. (2023). *Implementación de un modelo de gestión administrativo en la conformación de un club deportivo* [Trabajo de grado]. <https://n9.cl/yf9vk>

Moreno Guerra, C. (2005). [Referencia del estudio original citada en Cardona et al., 2013].

Sánchez, & Santamaría. (2005). [Referencia del estudio original citada en Cardona et al., 2013].

Fernández, & Gaviria. (2023). *Conformación y modelo de gestión para un club deportivo en la ciudad de Bogotá* [Monografía]. <https://n9.cl/f0kekc>

- Guerra Sánchez, S. (2025). Propuesta para la implementación de un modelo de gestión administrativo en la creación de un club deportivo [Monografía, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales]. <https://n9.cl/f0ltc>
- Congreso de Colombia. (1995). Ley 181 de 1995 (enero 18): Por la cual se dictan disposiciones sobre el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Diario Oficial 41.679. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)
- Fernández, & Gaviria. (2023). Conformación y modelo de gestión para un club deportivo en la ciudad de Bogotá [Monografía].
- Cardona, L. M., Padierna, J. C., Córdoba, M., & González, E. V. (2013). Características y demandas administrativas de las organizaciones deportivas del municipio de Medellín. Revista Ímpetus, 11(2), 9–12. <https://n9.cl/f0kekc>
- Balanced Scorecard Institute. (n.d.). Balanced Scorecard basics. Balanced Scorecard Institute. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (n.d.). El modelo EFQM. EFQM. <https://efqm.org/es/el-modelo-efqm/>
- Torraco, RJ (2005) Redacción de revisiones bibliográficas integradoras: Directrices y ejemplos. Human Resource Development Review, 4, 356-367. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Hart, C. (2018). Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination. Sage. chrome- [https://www.scirp.org/pdf/ojbm2025132\\_131534414.pdf](https://www.scirp.org/pdf/ojbm2025132_131534414.pdf)

## Anexos

Tabla 2. Comparativa de análisis temático de los documentos revisados

<b>Autor / Fuente</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de Estudio / Documento</b>	<b>Objetivos Principales</b>	<b>Hallazgos Principales</b>	<b>Aportes al Tema de Investigación</b>
Agudelo, N. G.	2021	Artículo académico	Analizar la evolución histórica de la investigación en administración deportiva.	La investigación en el campo es reciente y dispersa, con bajo nivel de sistematización.	Fundamenta la necesidad de construir bases teóricas sólidas y procesos administrativos documentados.
Cardona-Mejía, L. M. & Padierna-Cardona, J. C.	2021	Artículo académico	Definir dimensiones teóricas de la gestión deportiva para programas académicos.	Se requieren currículos basados en competencias administrativas y de gestión.	Apoya la formación de profesionales en gestión deportiva como eje de sostenibilidad.
Cepeda, A.	2017	Monografía	Relacionar la teoría organizacional con la administración deportiva.	La teoría organizacional mejora la eficiencia y adaptabilidad de los clubes.	Introduce la relación entre estructura organizacional y rendimiento administrativo.
Barrera Ramírez, R. E.	2018	Proyecto curricular	Evaluar la percepción sobre la formación en administración deportiva.	Falta articulación entre academia y práctica profesional.	Resalta la importancia de fortalecer áreas administrativas desde la educación superior.
Ortega, W. F.	2021	Informe de pasantía / tesis	Diseñar un sistema integral de gestión deportiva.	Se evidencia fragmentación administrativa y ausencia de protocolos estandarizados.	Justifica la creación de sistemas administrativos integrados.
Peña & Rodríguez	2023	Trabajo de grado	Proponer un modelo de gestión administrativa para clubes.	La ausencia de procesos administrativos limita la proyección institucional.	Valida la necesidad de áreas administrativas formales y capacitación gerencial.
Fernández & Gaviria	2023	Monografía	Diseñar un modelo de gestión	Los clubes con estructura	Proporciona evidencia empírica sobre los beneficios

Autor / Fuente	Año	Tipo de Estudio / Documento	Objetivos Principales	Hallazgos Principales	Aportes al Tema de Investigación
Guerra Sánchez, S.	2025	Monografía	para clubes en Bogotá.  Proponer un modelo administrativo para clubes deportivos.	administrativa sólida logran mayor sostenibilidad. El liderazgo y la planificación estratégica son esenciales para la gestión sostenible.	de la formalización administrativa.  Aporta un marco práctico para aplicar metodologías administrativas modernas.
Gutiérrez Betancur, J. F.	2001 / 2009	Artículos académicos	Desarrollar conceptos de gerencia deportiva sostenible.	sostenibilidad depende de planificación, control y gestión del talento.	Crea el concepto de “gerencia deportiva sostenible”.
Gallegos, H.	2007	Artículo científico	Explicar el sistema Kaizen aplicado a la administración.	La mejora continua optimiza la productividad y reduce errores operativos.	Ofrece un modelo adaptable para mejorar procesos administrativos deportivos.
Mendoza, M.	2007	Artículo científico	Describir metodología para administración de proyectos.	La planificación basada en objetivos medibles mejora la gestión.	Complementa a la gestión deportiva con herramientas de control de proyectos.
Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J.	2017	Libro académico	Introducir fundamentos de la gestión deportiva global.	La gestión profesional requiere estructuras organizadas y roles definidos.	Aporta perspectiva internacional sobre administración deportiva.
De Bosscher, V., Shilbury, D. & Theeboom, M.	2015	Artículo científico	Medir éxito en sistemas deportivos nacionales.	El rendimiento deportivo depende de la eficiencia en la gestión de recursos.	Relaciona gestión administrativa con desempeño deportivo.
David, F. R. & David, F. R.	2017	Libro académico	Desarrollar principios de dirección estratégica.	La estrategia competitiva se logra mediante planeación y evaluación continua.	Transfiere conceptos estratégicos al contexto deportivo.
Rozo Rondón et al.	2022	Artículo académico	Analizar la gestión deportiva en Latinoamérica.	Existe debilidad epistemológica en	Contextualiza el problema desde

Autor / Fuente	Año	Tipo de Estudio / Documento	Objetivos Principales	Hallazgos Principales	Aportes al Tema de Investigación
Lucio Medina & Morales Castro	2019	Artículo académico	Evaluar deficiencias administrativas en clubes mexicanos.	la administración deportiva regional. La falta de planificación limita la sostenibilidad de las organizaciones deportivas.	una perspectiva latinoamericana. Refuerza la necesidad de estructuras administrativas profesionales.
Marín Pulgarín et al.	2021	Investigación aplicada	Analizar la gestión administrativa en clubes deportivos colombianos.	Las funciones administrativas carecen de estandarización.	Diagnostica falencias en la gestión de clubes en Medellín.
Medina Montoya, G. S.	2018	Monografía	Diseñar un sistema automatizado para gestionar competencias.	La automatización mejora la eficiencia y control organizativo.	Aporta innovación tecnológica al campo de la gestión deportiva.
Pérez Restrepo, T.	2024	Revisión sistemática	Identificar tendencias investigativas en administración deportiva.	Faltan estudios que integren sostenibilidad, eficiencia y proyección.	Fundamenta la pertinencia del presente trabajo.
Kvale, S.	2011	Libro metodológico	Describir la metodología cualitativa mediante entrevistas.	El método narrativo permite comprender experiencias y contextos.	Aporta sustento teórico a la metodología cualitativa de este estudio.
Project Management Institute (PMI)	2017	Guía técnica (PMBOK)	Estandarizar la gestión de proyectos.	Define etapas, herramientas y control de riesgos.	Base metodológica para aplicar gestión por proyectos en clubes.
Kaplan & Norton (Balanced Scorecard Institute)	n.d.	Modelo gerencial	Traducir la estrategia en indicadores financieros y no financieros.	Facilita medir desempeño integral.	Permite evaluar impacto de la gestión administrativa en resultados.
European Foundation for Quality Management (EFQM)	n.d.	Modelo de excelencia organizacional	Promover liderazgo y sostenibilidad mediante evaluación continua.	Enfatiza calidad total y mejora organizacional.	Proporciona modelo de evaluación de madurez administrativa.
Congreso de la República de Colombia	1995	Ley 181 de 1995	Regular el deporte y crear el Sistema Nacional del Deporte.	Estructura el marco institucional del deporte colombiano.	Establece la base jurídica para las áreas administrativas deportivas.

<b>Autor / Fuente</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de Estudio / Documento</b>	<b>Objetivos Principales</b>	<b>Hallazgos Principales</b>	<b>Aportes al Tema de Investigación</b>
Ministerio de Salud de Colombia	1993	Resolución 8430	Normar la investigación en salud.	Define parámetros éticos y técnicos.	Asegura validez ética de investigaciones académicas.
Ley 1445 de Colombia	2011	Ley nacional	Regular la estructura jurídica de los clubes deportivos.	Define normas sobre gobernanza y propiedad.	Refuerza la obligación de control y administración formal.
Ley 1967 de Colombia	2019	Ley nacional	Crear el Ministerio del Deporte.	Centraliza a la política y supervisión deportiva.	Impulsa la institucionalización administrativa.
Ley 2083 de Colombia	2021	Ley nacional	Regular el dopaje en el deporte.	Adopta estándares internacionales (WADA).	Vincula gestión administrativa con ética y transparencia.
Decreto 1681	1997	Decreto presidencial	Regular seguridad y permisos de eventos deportivos.	Exige procesos administrativos documentados.	Muestra la importancia del área administrativa en cumplimiento normativo.
Resolución MinDeporte 1286	2024	Resolución ministerial	Establecer requisitos documentales de constitución y operación.	Obliga a clubes a tener gobierno interno y control administrativo.	Sustenta la creación de áreas administrativas.
Carta Olímpica (COI)	2021	Norma internacional	Establecer principios del movimiento olímpico.	Promueve e gobernanza y rendición de cuentas.	Base de referencia ética y organizativa.
WADA	2021	Código Mundial Antidopaje	Regular el cumplimiento antidopaje.	Exige gestión documental y políticas internas.	Fortalece el marco ético-administrativo de los clubes.