

**Colección  
Gestión,  
Emprendimiento  
e Innovación**

**Caracterización sectorial  
de las organizaciones  
deportivas de la ciudad de  
Bogotá**

Autor

*Billy fernando Crissien Castillo  
Maritza Cecilia Sandoval*



© **Universidad EAN**  
Carrera 11 No. 78-47  
Bogotá D.C., Colombia  
2011

### **CONSEJO SUPERIOR**

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
<b>Presidenta</b>	<b>Consejero Fundador</b>
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
<b>Primer Vicepresidente y Consejero</b>	<b>Consejero Vitalicio</b>
<b>Egresado</b>	Martha Lucía Ramírez
Roque González Garzón	<b>Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa</b>
<b>Segundo Vicepresidente</b>	Omar Alonso Patiño Castro
<b>Consejeros</b>	<b>Consejero Representante de los Docentes</b>
Hildebrando Perico Afanador	Jennifer Marcela Flórez Blanco
<b>Presidente Honorario y Consejero Fundador</b>	<b>Consejera Representante de los Estudiantes</b>
Carlos Alfonso Crissien Aldana	
<b>Consejero Fundador</b>	

### **DIRECTIVAS**

<b>Rector</b>	<b>Vicerrector de Planeación</b>
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
<b>Vicerrector de Formación</b>	<b>Vicerrectora de Extensión y Proyección Social</b>
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
<b>Vicerrector de Investigación</b>	<b>Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos</b>
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción  
parcial o total de esta obra sin autorización de la  
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría  
de Investigación  
Grupo Gestión del conocimiento

#### **Revisión de estilo**

Martha Convers  
**Diagramación**  
Alicia Casas

**Crissien Castillo, Billy Fernando**

**Caracterización sectorial de las organizaciones deportivas de la ciudad de Bogotá [Recurso electrónico] / Billy Fernando Crissien Castillo y Maritza Cecilia Sandoval. -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Colección Emprendimiento)**

64 p.

ISBN: 978-958-8153-79-7

1. Deporte 2. Salud pública 3. Emprendimiento I. Sandoval, Maritza Cecilia

796 CDD

# Tabla de contenido

	Pag.
1. Introducción .....	7
2. Contextualización .....	9
3. Descripción del proyecto .....	15
3.1 Planteamiento y formulación del problema de investigación .....	15
3.2 Objetivos .....	15
4. Metodología .....	17
4.1 Tipo de estudio .....	17
4.2 Diseño muestral .....	17
4.3 Instrumento .....	18
5. Resultados .....	21
5.1 Caracterización general de las organizaciones deportivas .....	21
5.2 Caracterización general de los usuarios .....	26
5.3 Gestión administrativa y financiera de las organizaciones .....	30
5.4 Administración y gestión de proyectos en las organizaciones deportivas .....	39
5.5 Aspectos complementarios: compensación, selección, capacitación y mercados .....	41
5.6 Caracterización de los directivos y funcionarios de las organizaciones deportivas .....	45
5.7 Formación y capacitación .....	49
6. Conclusiones .....	51
Anexo 1. Protocolo organizacional .....	53
Anexo 2. Derrotero de entrevista .....	63

# Lista de tablas ■■■■■■■■■■

	Pag.
1. Segmentos considerados en la muestra .....	22
2. Tipo de organización por nivel de formalización	22
3. Tipo de organización por sector .....	23
4. Rangos de edades mínimas de los usuarios .....	28
5. Rango de edades máximas de los usuarios .....	29
6. Tipo de estructura organizacional .....	31
7. Distribución porcentual de los principales rubros de inversión presupuestal .....	35
8. Principales tipos de proyectos en ejecución .....	39

## Lista de gráficas

	Pag.
1. Periodo de inicio de la organización .....	23
2. Actividades de la organización .....	24
3. Tipos de vinculación laboral en las organizaciones deportivas .....	25
4. Nivel socioeconómico de la población usuaria .....	27
5. Participación por género de la población usuaria .....	27
6. Distribución de los usuarios por nivel educativo .....	30
7. Niveles de la organización .....	32
8. Naturaleza en la toma de decisiones .....	33
9. Presupuesto global anual .....	34
10. Principales fuentes de recursos .....	36
11. Presupuesto estimado para el 2009 .....	37
12. Formas planeadas para gestionar el presupuesto .....	38
13. Tipos de seguimiento a los proyectos en curso .....	40
14. Metodologías para la evaluación y gestión de proyectos .....	41
15. Nivel de afiliación de las organizaciones a las cajas de compensación .....	42
16. Implementación de los sistemas de selección del personal .....	43
17. Distribución de los Participantes por Edad .....	46
18. Nivel de formación educativa .....	47
19. Estado civil de los participantes .....	48
20. Antigüedad en el cargo actual .....	49



# 1. Introducción

La industria del Deporte en Bogotá ha crecido de una manera poco planeada, mostrando improvisación y de manera reactiva más que proactiva. Este crecimiento se puede relacionar con diferentes factores internos y externos al mismo sector; sin embargo, son pocos los estudios que los han investigado.

Uno de estos factores tiene que ver con los excelentes resultados de nuestros deportistas a nivel internacional. El país y sus diferentes ciudades se han visto favorecidos por el desarrollo de distintas competiciones de talla mundial, regional y local; de tal manera que las organizaciones que se han creado responden y crecen velozmente para satisfacer esta necesidad, lo cual atrae grandes inversiones, precisamente por la interesante tasa de retorno que puede brindar una industria en crecimiento

El problema de salud pública es el segundo factor. Las cifras de la OMS (Organización Mundial de la Salud) sobre los desordenes alimenticios como la obesidad, la anorexia y las enfermedades asociadas con estas, como la diabetes y problemas psicológicos, indican que existen condiciones estructurales que las generan y mantienen, lo cual ha llevado a las naciones a realizar altas inversiones para contrarrestar estas situaciones, incluyendo el problema del tabaquismo.

Un último factor es el crecimiento de la industria de la salud y el bienestar en el mundo. Los países desarrollados han entendido que la única solución a los problemas mencionados anteriormente es la prevención por medio de la inversión en organizaciones que ataquen estos problemas, llegando a cifras actuales de 200 mil millones de dólares anuales y un crecimiento esperado del 500% para el 2010, alcanzando cifras de un trillón de dólares en inversión al año.

Por tal motivo, el objetivo de esta investigación fue conocer en profundidad como está estructurada la industria del deporte en Bogotá, con el fin de entender como es su crecimiento y así mismo detectar “océanos azules” para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.



## 2. Contextualización

Según el Libro Blanco del Deporte acogido por la comunidad europea como orientador de las futuras acciones relacionadas con el desarrollo del sector en Europa, *"la formación universitaria en el área de la gestión y la organización del deporte tiene sus orígenes en Estados Unidos a mediados de los años sesenta y, más concretamente, en la Universidad de Ohio, donde se inició en 1966 un programa de formación denominado "Sports Administration Program", diseñado por un profesor de educación física. A partir de estas fechas, la formación en esta área comenzó a crecer de manera muy notable, extendiéndose por diferentes Estados. Ya en 1988, un total de 109 instituciones, entre Colleges y Universidades, ofrecían formación específica en este ámbito: programas de doctorado, master, titulaciones universitarias de grado medio y superior, así como cursos de especialización patrocinados por diversas entidades"* (pg 197)<sup>2</sup>.

En otros países distintos a los Estados Unidos, la formación universitaria en el campo de la gestión deportiva ha tenido sus propias características, pero siempre asociadas con los fenómenos sociales típicos de cada país. En España, se ha dado un desarrollo y progresivo crecimiento de las organizaciones deportivas públicas, principalmente por el auge en la construcción de instalaciones deportivas y por el desarrollo de competencias autonómicas y municipales en esta materia. Esta circunstancia produjo que muchos Licenciados en Educación Física, formados para la docencia y el entrenamiento deportivo, tuvieran que comenzar a ocupar puestos de dirección, a realizar tareas de gestión y a atender áreas del deporte que hasta

---

<sup>1</sup> Agradecimientos: se resalta de forma especial el apoyo de los Psicólogos Bertha Lucía Elorza, Cindy Caamaño y Steven Mackenzie en la fase de recolección de datos. Así mismo, a todos los Presidentes, Gerentes, Directores,

entonces prácticamente no se habían desarrollado. Es decir, tuvieron que cubrir un espacio profesional para el cual no estaban preparados, pero que era de vital importancia para que la creación de esta nueva estructura deportiva municipal y autonómica diera sus frutos. De los objetivos asociados con el desarrollo del deporte, se pasó a metas asociadas con la rentabilidad, el posicionamiento y la competitividad; fenómenos asociados con la madurez del mercado del deporte y fitness. Así, en España y en diversos países de la comunidad europea, se trata de entidades con un enfoque claramente comercial, en las que priman, como es lógico, los criterios de eficiencia y rentabilidad económica, basados en una preocupación constante por la atención al cliente, por la mejora en la calidad en los servicios ofertados, por la innovación, etc. Este segmento empresarial también se ha convertido, durante los últimos años, en un importante demandante de profesionales con conocimientos en el campo de la gestión deportiva, para ocupar puestos de dirección gerencial, de dirección técnica, de coordinación de servicios o de responsables de diferentes áreas en sus instalaciones, así como de emprendimiento al crear sus propias organizaciones.

A partir del año 2007, y bajo el liderazgo de España, la Comunidad Europea adoptó un modelo de formación para la titulación en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, en el cual los contenidos disciplinares propios, se complementan con temáticas en el área de la gestión deportiva tales como:

- Creación de empresa
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de la calidad
- Gestión económico-administrativa
- Gestión comercial y marketing
- Regulación normativa de la actividad física y del deporte
- Organización y dirección de actividades y servicios físico-deportivos
- Equipamientos e instalaciones deportivas

En nuestro país, también se ha evidenciado un crecimiento del sector deportivo, por razones parecidas a las cuales, en la

década de los noventa, crecieron los sectores deportivos de los países desarrollados.

Se podría afirmar que se ha dado cumplimiento al Plan de Desarrollo del Deporte, el cual se elaboró teniendo en cuenta el estado del sector, los adelantos obtenidos en los países más desarrollados del mundo y las obligaciones sociales que el deporte tiene con el país. El Objetivo General del Plan Nacional para el Desarrollo del Deporte en Colombia 2004 - 2008 es: *Contribuir en el mejoramiento de la educación, la salud y la laboriosidad física de los colombianos, con especial atención en la formación integral de la niñez y la juventud, mediante actividades sistemáticas con ejercicios físicos y deporte para todas las edades, favoreciendo la elevación del prestigio deportivo de la Nación*<sup>3</sup>.

El objetivo general tiene tres componentes, expresados como objetivos específicos:

- **Desarrollo del deporte para todos.** Actualizar y optimizar las actividades relacionadas con el desarrollo del deporte para todos, garantizando el cubrimiento nacional, mediante la elaboración y aplicación de programas integrales con ejercicios físicos, científicamente fundamentados, orientados hacia el mejoramiento de la salud y el bienestar de la población colombiana.
- **Desarrollo del deporte, en los establecimientos educativos, instituciones de educación superior y la fuerza pública.** Actualizar y optimizar la efectividad del sistema de educación física y deporte, en los establecimientos educativos, instituciones de educación superior y la fuerza pública, mediante los programas curriculares y actividades extraescolares para todos los niveles.
- **Desarrollo del deporte para altos logros.** Actualizar y optimizar el Sistema Nacional de Preparación Deportiva en la esfera del deporte para altos logros, con prioridad en la preparación Olímpica y Paralímpica, el desarrollo prioritario del deporte femenino, el deporte en la fuerza pública, el deporte infantil, juvenil y universitario y la

---

Coordinadores y demás representantes de las organizaciones deportivas, por haber brindado la información requerida para el estudio.

preparación de reservas estratégicas, creando condiciones para ampliar el círculo de deportistas y equipos de alto nivel competitivo de diferentes deportes, capaces de alcanzar altos resultados deportivos en las competencias más prestigiosas en el mundo, el continente y la región.

Estos tres objetivos se han materializado en acciones específicas, algunas más efectivas que otras, pero es indudable que el panorama del sector deportivo en Colombia ha cambiado diametralmente desde el año 1999 cuando el IDRD lanzó el programa Muévete Bogotá para combatir la obesidad y la diabetes. El estudio acerca de la Caracterización Ocupacional: Deporte, Recreación y Educación Física. Coldeportes y SENA (2006) indicó que el sector está compuesto por todos los organismos deportivos adscritos al Sistema Nacional del Deporte, definidos por el Decreto Ley 1228 de 1995; es decir, los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital, las ligas y federaciones deportivas; el Instituto Colombiano del Deporte - COLDEPORTES, el Comité Olímpico Colombiano, las Cajas de Compensación Familiar, los clubes sociales, los Establecimientos Educativos públicos y privados, las Organizaciones Comunes, las Organizaciones no Gubernamentales - ONG, las Empresas públicas o privadas, demás organismos que desarrollen actividades deportivas, recreativas y sociales y todos los deportistas profesionales de cualquier disciplina.

De acuerdo con información presentada en el Plan Nacional del Deporte 2004 – 2008 y citada por COLDEPORTES en la Caracterización Ocupacional realizada en el 2007 (con datos del 2005), en Colombia existían para el año 2004, 32 institutos departamentales y 7 locales, 47 federaciones deportivas, constituidas por unas 538 ligas y 221 Clubes afiliados directamente a ellas y otros 300 clubes afiliados a las ligas departamentales, de ellos 36 profesionales de fútbol y 52 Cajas de Compensación Familiar. De igual manera, para el año 2004 se estimaba que en Colombia podía haber unos 182.000 deportistas registrados y en actividad. Ya en el estudio realizado en el 2005 por el SENA y publicado en el 2007, se vislumbra un crecimiento significativo de organizaciones, el cual no puede cuantificarse debido a la dificultad para acceder a la información proveniente de las organizaciones privadas.

En esa misma caracterización ocupacional, COLDEPORTES – SENA estimó que para el cuatrienio 2004-2008, se invertirían \$1.756.701.000.00 (1.75 billones) provenientes de fuentes del orden nacional, departamental, municipal y fuentes parafiscales. Así mismo, se indica que solamente durante el 2005, las Cajas de Compensación Familiar invirtieron más de ochenta mil (80.000.000.000) millones de pesos en servicios.

Finalmente, el estudio ocupacional realizado por Coldeportes-SENA, muestra que los integrantes del Sistema Nacional del Deporte, no garantizan la vinculación de profesionales idóneos. En este estudio se observó que más del 65% de los dirigentes deportivos, no poseían la formación requerida para el desempeño competente de sus funciones. Se concluyó que el Sistema Nacional del Deporte, requiere de una articulación entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Cultura, para la formación y vinculación de profesionales con los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para el desarrollo del sector.

No obstante, se aprecia la ausencia de información respecto a la topografía organizacional específica, sobre todo a nivel privado. El estudio de Coldeportes – SENA permite analizar un sector complejo desde la óptica de los mismos gestores, pero la estructura real, los procesos de gestión, los procesos comerciales y de recursos humanos no fueron evaluados a profundidad. Por tal motivo, se requiere la identificación de los mismos, no solo para aportar al conocimiento del sector, sino para priorizar las ofertas formativas hacia los profesionales del sector.



## 3. Descripción del proyecto

### 3.1 Planteamiento y formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las características organizacionales de la industria deportiva en la ciudad de Bogotá?

### 3.2 Objetivos

#### 3.2.1 Objetivo general

Determinar por medio de la investigación las características principales de la industria deportiva en la ciudad de Bogotá evidenciando así, cuáles son las oportunidades que nos brinda una industria en desarrollo

#### 3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la estructura que posee el sector, las organizaciones componen la industria y el tamaño estimado del mercado.
- Identificar cada uno de los aspectos de la industria tanto económicos, sociales, geográficos, objeto social, entre otros.
- Determinar el perfil sociodemográfico de los directivos del deporte en la ciudad de Bogotá.
- Identificar cuáles son las oportunidades de negocios que brinda la industria, a partir de los datos sectoriales y del análisis de expectativas de los directivos del deporte en la ciudad de Bogotá.





## 4. Metodología

### 4.1 Tipo de estudio

Se trató de una investigación descriptiva en donde se empleó un protocolo tipo encuesta, complementado con una entrevista a profundidad que posteriormente fue codificada e integrada a la información de la encuesta. Se tomaron como referencia los principales segmentos de organizaciones deportivas de Bogotá.

### 4.2 Diseño muestral

El marco muestral comprendió un Diseño Probabilístico Mixto de "K" muestras aleatorias y criterios de inclusión forzosa. El marco poblacional estimado fue de 1612 entidades y la muestra general propuesta para el presente estudio es de 225 entidades. Las entidades se han segmentado institucionalmente, a partir de la información disponible sobre el Sector Deportivo en Bogotá. Para la estimación de la muestra se emplearon dos criterios a saber:

- Los segmentos institucionales con menos de 30 entidades, fueron asumidos como submuestras con el criterio de Inclusión Forzosa. En tal sentido se incluyeron cinco segmentos con 44 entidades que correspondieron al 19,5% de la muestra total (n: 225).
- Los segmentos institucionales con más de 30 entidades, fueron abordados aleatoriamente con un 90% de confianza, 10% de error y 50% del porcentaje estimado de muestra. En este caso se abordaron los cinco segmentos restantes con 181 entidades que correspondieron al 80,5% de la muestra total (n: 225).

Finalmente, la muestra general del estudio comprendió 225 entidades del sector deportivo de las 1612 entidades identificadas y en términos probabilísticos se asumió un 90%

de confianza, 5,1% de error y 50% del porcentaje estimado de muestra. A continuación se presenta el diseño muestral para el presente estudio.

SEGMENTOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR DEPORTIVO	NÚMERO DE ENTIDADES	MUESTRA FINAL	CRITERIO MUESTRAL
Organismos administrativos	5	5	INCLUSION
Cajas de Compensación Familiar	7	5	INCLUSION
FEDERACIONES PARALIMPICAS	4	1	INCLUSION
Clubes informales	25	25	INCLUSION
UNCOLI	25	8	INCLUSION
Federaciones deportivas distritales	54	18	ALEATORIA
Ligas deportivas de Bogotá	45	21	ALEATORIA
Clubes deportivos de Bogotá	1120	73	ALEATORIA
ASCUN	170	47	ALEATORIA
Gimnasios	157	22	ALEATORIA
<b>TOTALES ESTIMADOS EN BOGOTA</b>	<b>1612</b>	<b>225</b>	<b>C.90% / E.5,1%</b>

Debido a que en esta muestra no se identificó una estimación documentada el sector informal, se seleccionaron 25 organizaciones deportivas informales. El total de muestra es de 225 entidades.

### 4.3 Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación, se diseñó un protocolo de caracterización de las organizaciones, el cual se puede apreciar en el Anexo 1. Su desarrollo se realizó a través de una entrevista a profundidad, cuyo derrotero se observa en el anexo 2. En dicha entrevista se analizaron siete factores:

- Tipos de organizaciones
- Tamaños y coberturas
- Gestión de la organización en diferentes niveles
- Procesos comerciales y de marketing
- Presupuesto

- Perfil del gestor
- Necesidades de capacitación

Los datos derivados de la entrevista fueron grabados y consignados en el formato correspondiente. Posteriormente las preguntas abiertas se codificaron y se integraron a la información obtenida con las preguntas cerradas.



## 5. Metodología

A continuación se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de datos desarrollado con la muestra conformada por 225 organizaciones pertenecientes al sector deportivo en Bogotá, con una confiabilidad del 90% y un error del 5,1%. Los datos de la investigación fueron analizados desde dos perspectivas, una cuantitativa y otra cualitativa. La Tabla 1 presenta la distribución final de la muestra por subsectores.

### 5.1 Caracterización general de las organizaciones deportivas

Como se puede observar, de acuerdo con los datos disponibles en el estudio, el segmento que posee un mayor porcentaje de participación es el de clubes deportivos (32%), seguido por entidades pertenecientes a ASCUN (20,9%), clubes informales (11,1%), gimnasios (9,8%), ligas (9,3%) y federaciones (8%). Igualmente se contó con la participación de otras entidades tales como los colegios afiliados a UNCOLI, organismos deportivos, Cajas de Compensación Familiar y Federaciones Paralímpicas, que poseen menores porcentajes de participación en la muestra final entre el (3,6% y el 0,4%). Adicionalmente cabe anotar que dentro de esta clasificación general se encuentran otros subsectores específicos tales como las organizaciones que adicionalmente se dedican a la promoción social y la recreación (12%), seguidas por organizaciones que tienen una dedicación adicional a la promoción de la salud y la belleza (2,2%), así como las organizaciones con actividades de capacitación y desarrollo (1,8%) y las organizaciones militares (1,3%).

**Tabla 1**  
Segmentos considerados en la muestra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Clubes deportivos	73	32.4	32.4	32.4
ASCUN	47	20.9	20.9	53.3
Clubes informales	25	11.1	11.1	64.4
Gimnasios	22	9.8	9.8	74.2
Ligas deportivas	21	9.3	9.3	83.6
Federaciones deportivas	18	8.0	8.0	91.6
UNCOLI	8	3.6	3.6	95.1
Organismos deportivos	5	2.2	2.2	97.3
Cajas de Compensación Familiar	5	2.2	2.2	99.6
Federaciones Paralímpicas	1	.4	.4	100.0
Total	225	100.0	100.0	

En la tabla 2, se aprecia que el 52% de la muestra se configuró principalmente con organizaciones formales, el 28% corresponde a las organizaciones informales y un 20% posee personería jurídica.

**Tabla 2**  
Tipo de organización por nivel de formalización

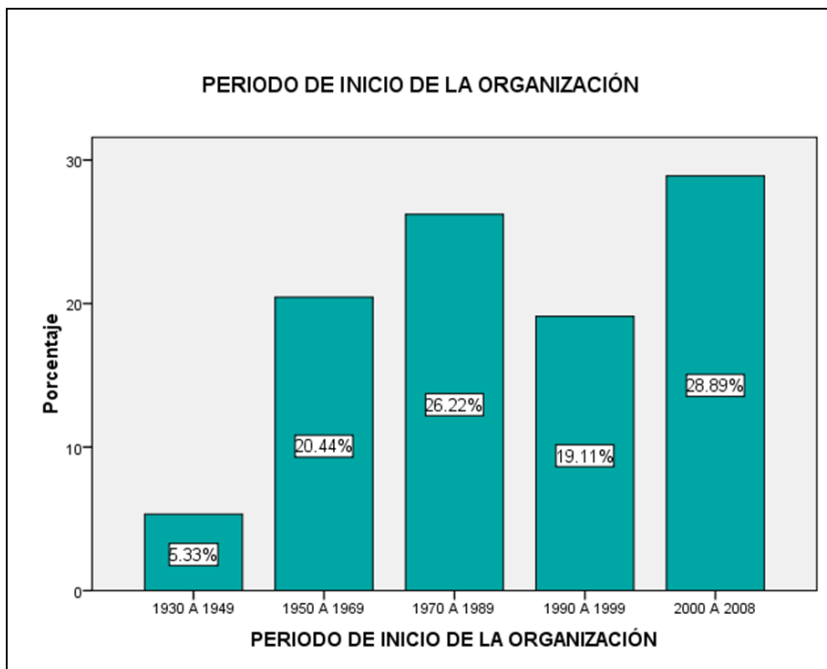
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Formal	118	52.4	52.4	52.4
Informal	62	27.6	27.6	80.0
Personería jurídica	45	20.0	20.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

Las organizaciones en su mayoría fueron privadas (90%), solamente el 7% pertenece a organizaciones públicas y el 3% correspondió a organizaciones mixtas (Ver tabla 3).

**Tabla 3**  
Tipo de organización por sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Privada	202	89.8	89.8	89.8
Pública	16	7.1	7.1	96.9
Mixta	7	3.1	3.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

**Gráfica 1**  
Periodo de inicio de la organización

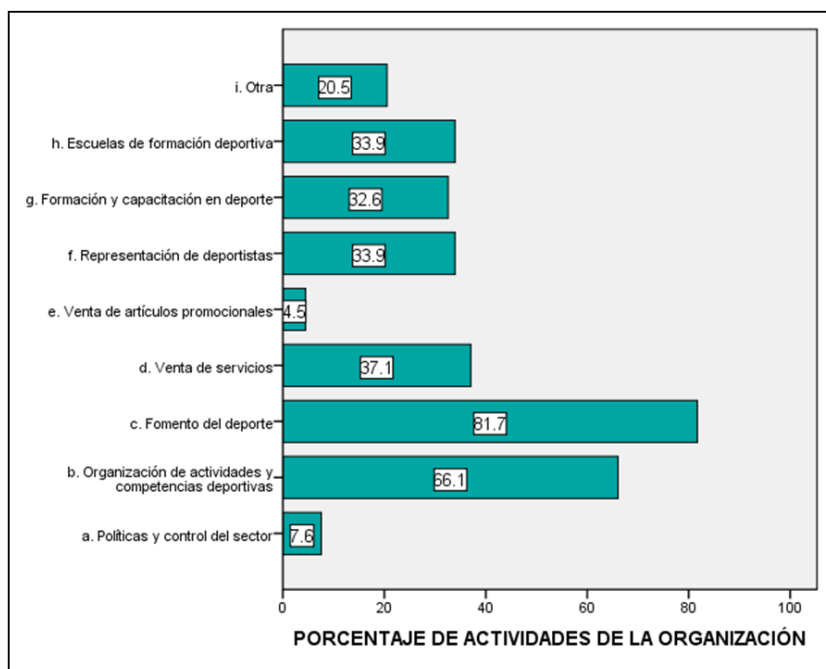


En la gráfica 1, se observa cómo un 28% de las entidades que participaron en el estudio han iniciado sus labores a partir del año 2000, seguidas por un 26% que inició sus actividades en las décadas del 70 y 80 principalmente.

La gráfica 2, muestra que las organizaciones deportivas tienen múltiples funciones y actividades, las cuales se combinan en la práctica común. Es así como en un ítem de respuesta múltiple, los dirigentes o coordinadores financieros respondieron que la organización se dedica a fomentar el deporte (81%), a organizar

competencias deportivas (66%), a realizar ventas de servicios (37%), a representar deportistas, a organizar escuelas de formación deportiva (34%) y a realizar formación/capacitación en deporte (33%).

**Gráfica 2**  
Actividades de la organización

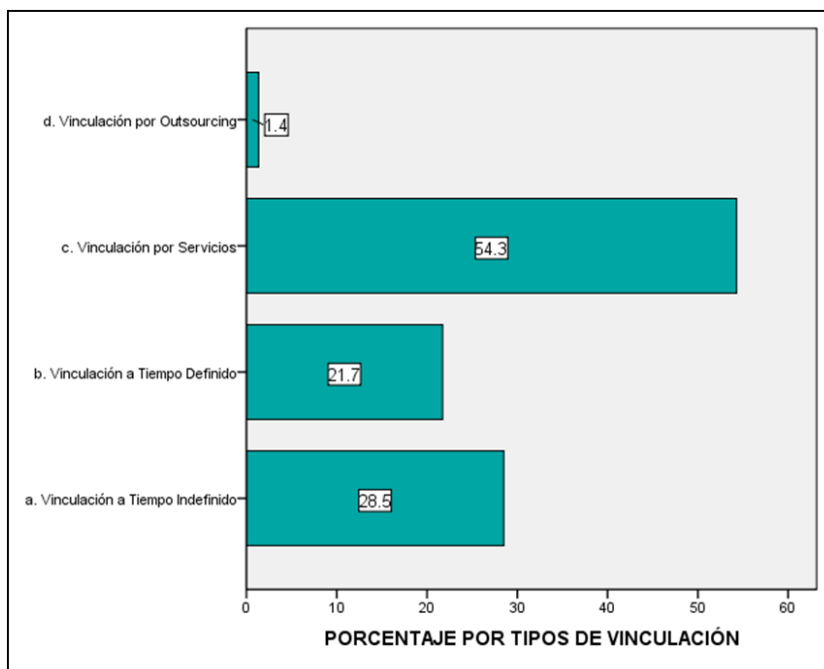


En complemento, los directivos y funcionarios encuestados suministraron información relacionada con las principales funciones que se adelantan en las entidades deportivas. En los segmentos con mayor participación dentro de la muestra se puede resaltar que los clubes deportivos se enfocan funcionalmente en la administración, gestión y relaciones públicas (80% al 67%); ASCUN se orienta principalmente hacia la gestión, administración, finanzas y control de programas de desarrollo deportivo (97% al 80%); los clubes informales se enfocan en la gestión, administración, finanzas y relaciones públicas (84% al 60%); para el caso de los gimnasios las principales funciones son la administración y el control de programas de desarrollo deportivo (63% al 59%); las ligas se enfocan principalmente en el fomento del deporte y la organización de actividades o competencias deportivas (100% al 90%); por su parte las Federaciones se enfocan



hacia la administración y el control de programas de desarrollo deportivo (83% al 72%).

**Gráfica 3**  
Tipos de vinculación laboral en las organizaciones deportivas



Tal como se ilustra en la gráfica 3, el tipo de vinculación más representativo en las entidades del sector deportivo es por servicios (54,3%), seguido por la vinculación a tiempo indefinido (28,5%) y a tiempo definido (21,7%). Las principales tendencias en los segmentos de mayor participación por tipo de vinculación laboral comprenden para el caso de las federaciones deportivas un (66%) a tiempo indefinido, en las ligas un (71%) por servicios, en los clubes deportivos un (57%) por servicios, en ASCUN un (55%) a término definido, para el caso de UNCOLI un (52%) por servicios, en los gimnasios se identifican principalmente las modalidades de vinculación por servicios y a término indefinido en igual participación (50%), mientras que en los clubes informales se identifica un (40%) por servicios.

De las 60 entidades que informaron el número de empleados vinculados a tiempo indefinido, se observa que un 80% tiene

entre 1 y 10 colaboradores por dicha modalidad; de otra parte las 38 entidades que reportaron el número de empleados vinculados a tiempo definido, se encuentra que un 58% tiene entre 1 y 10 empleados; mientras que de las 117 entidades que reportaron el número de empleados vinculados por servicios un 81% tiene entre 1 y 10 empleados.

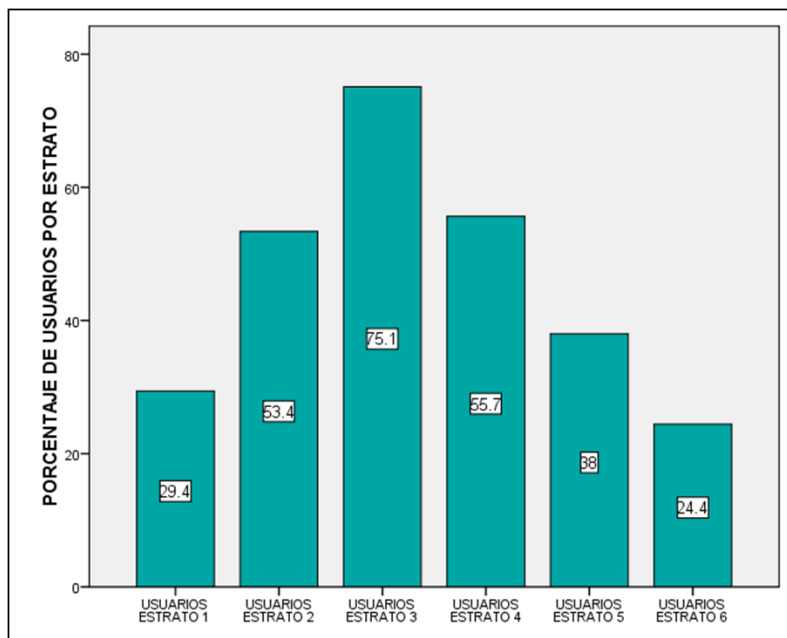
## **5.2 Caracterización general de los usuarios**

Las entidades deportivas que participaron en el estudio en su mayoría atienden usuarios que residen en Bogotá (60,8%), seguidas por las que presentan un cubrimiento nacional que incluye a Bogotá y las principales ciudades (15,8%), así como las que prestan sus servicios a nivel nacional general (12%) y las que tienen su rango de acción en el centro del país (7%) principalmente. Estas entidades atienden diferentes tipos de usuarios teniendo en cuenta el sector al que pertenecen los cuales corresponden principalmente a los deportistas aficionados, así como los de alto rendimiento para el caso de los clubes deportivos, las federaciones y ligas; adicionalmente se encuentran los estudiantes de colegios y universidades correspondientes a las organizaciones de UNCOLI y ASCUN, mientras que las Cajas de Compensación Familiar se orientan principalmente a los núcleos familiares conformados por sus afiliados.

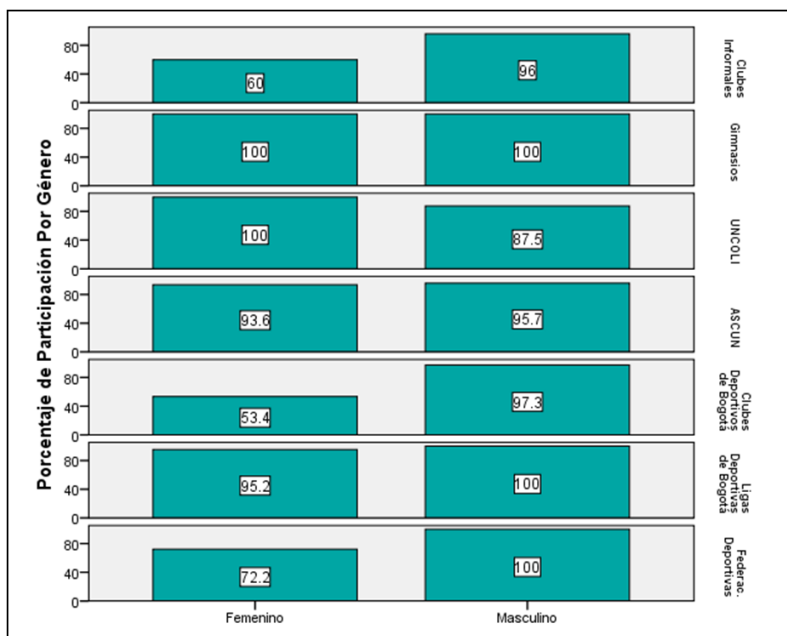
Las entidades deportivas incluyen una cobertura para todos los niveles socioeconómicos, tomando como referencia el sector deportivo en general. Sin embargo, el estrato donde existe mayor porcentaje de usuarios de las organizaciones deportivas, es el estrato 3 (75%), los estratos 4 y 2 le siguen con un porcentaje menor (56% y 53%) respectivamente tal como se observa en la gráfica 4.

En términos generales la participación de los usuarios por género ha sido reportada en un 97% de las entidades para el caso de los hombres y en un 76% de las entidades para el caso de las mujeres. El análisis detallado para los segmentos de mayor representación en el presente estudio se ha ilustrado en la gráfica 5, en la cual los menores niveles de reporte de participación femenina corresponden a los clubes deportivos (53%) y los clubes informales (60%).

**Gráfica 4**  
Nivel socioeconómico de la población usuaria



**Gráfica 5**  
Participación por género de la población usuaria



La tabla 4, permite comparar los rangos de edades mínimas de los usuarios, para el caso de las federaciones deportivas la principal tendencia corresponde entre los 8 y 12 años (38,9%), este mismo rango se identifica en las ligas deportivas (42,9%). En los clubes deportivos el principal rango baja de 3 a 7 años (39,7%), para el caso de ASCUN se resalta el rango de los 13 a 17 años (63,8%), mientras que en UNCOLI el rango está entre los 3 a 7 años (62,5%), en los gimnasios la principal tendencia comprende a las personas mayores de 18 años (45,5%) y en los clubes informales la tendencia se ubica entre los 13 y 17 años (36%), a nivel de la muestra general la edad mínima tiende a mantenerse aproximadamente equilibrada en los diferentes rangos de edad desde los 3 años hasta los mayores de 18 años.

**Tabla 4**  
Rangos de edades mínimas de los usuarios

	EDAD MÍNIMA DE LOS USUARIOS				
	Menores de 3 años	3 a 7 años	8 a 12 años	13 a 17 años	18 años o más
	% fila	% fila	% fila	% fila	% fila
SEGMENTO Federaciones deportivas	.0%	33.3%	38.9%	11.1%	16.7%
Ligas deportivas de Bogotá	4.8%	23.8%	42.9%	14.3%	14.3%
Clubes de portivos de Bogotá	2.7%	39.7%	28.8%	5.5%	23.3%
ASCUN	4.3%	2.1%	.0%	63.8%	29.8%
UNCOLI	.0%	62.5%	37.5%	.0%	.0%
Gimnasios	13.6%	4.5%	4.5%	31.8%	45.5%
Clubes informales	4.0%	20.0%	28.0%	36.0%	12.0%
Muestra general	4.2%	24.3%	22.4%	25.7%	23.4%

La tabla 5, comprende una comparación de los rangos de edades máximas de los usuarios, para el caso de las federaciones deportivas tendencia está entre los 35 y 44 años (38,9%) y en este mismo rango se identifica la tendencia en las ligas deportivas (28,6%). En los clubes deportivos el principal rango está entre los 13 y 17 años (27,4%), para el caso de ASCUN el rango central está entre los 18 a 25 años (36,2%) y de los 26 a 34 años (21,3%), en UNCOLI el rango está entre los 18 a 25 años (50%) y el porcentaje restante se distribuye

de manera similar para los usuarios menores de 18 años; en los gimnasios la principal tendencia comprende a las personas entre los 55 y 64 años (45,5%) y en los clubes informales la tendencia se ubica entre los 45 y 54 años (28%), a nivel de la muestra general, la edad máxima presenta una tendencia aproximadamente similar en los diferentes rangos.

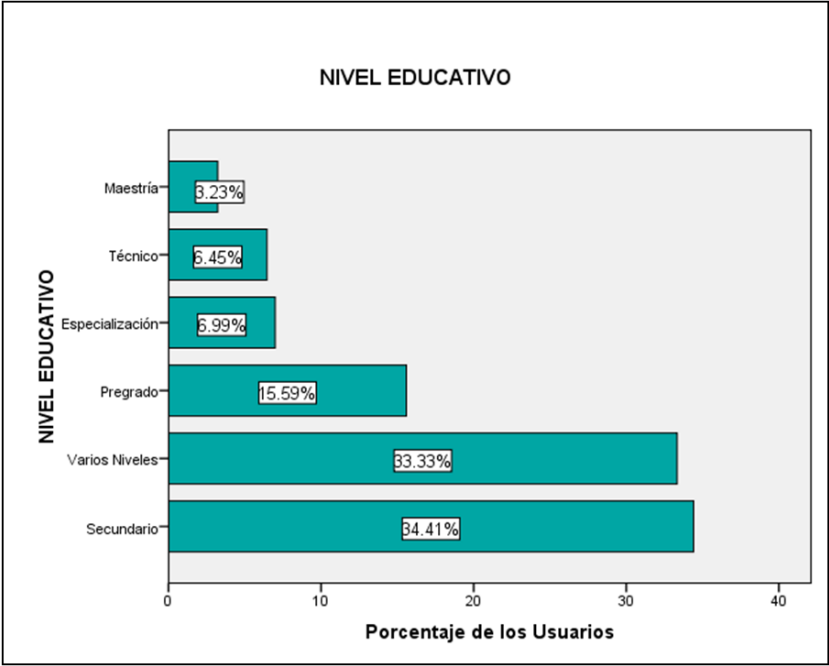
**Tabla 5**  
Rangos de edades máximas de los usuarios

	EDAD MÁXIMA DE LOS USUARIOS							
	Hasta los 12 años	13 a 17 años	18 a 25 años	26 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 a 64 años	65 años ó más
	% fila	% fila	% fila	% fila	% fila	% fila	% fila	% fila
SEGMENTO								
Federaciones deportivas	.0%	.0%	11.1%	5.6%	38.9%	22.2%	5.6%	16.7%
Ligas deportivas	.0%	.0%	14.3%	4.8%	28.6%	14.3%	23.8%	14.3%
Clubes deportivos	2.7%	27.4%	21.9%	12.3%	4.1%	11.0%	16.4%	4.1%
ASCUN	4.3%	.0%	36.2%	21.3%	4.3%	12.8%	19.1%	2.1%
UNCOLI	25.0%	25.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Gimnasios	13.6%	.0%	4.5%	.0%	13.6%	18.2%	45.5%	4.5%
Clubes informales	4.0%	16.0%	8.0%	12.0%	16.0%	28.0%	8.0%	8.0%
Muestra general	4.7%	12.1%	21.0%	11.2%	11.7%	15.0%	18.2%	6.1%

Las entidades que participaron en el estudio atienden usuarios que tienen nivel educativo principalmente de secundaria (34,4%) y en un segundo orden se encuentran las organizaciones que atienden usuarios pertenecientes a diferentes niveles educativos (33,3%). Para el caso de las federaciones, se observan las tendencias en formación secundaria y en el pregrado; en las ligas deportivas, los clubes informales y ASCUN se reportan principalmente usuarios de varios niveles de formación; en los clubes deportivos y UNCOLI los usuarios tienen principalmente nivel de formación secundaria; en los gimnasios, los usuarios son principalmente personas con formación en el nivel del pregrado. En cuanto a la atención para los usuarios considerados como deportistas de alto rendimiento cabe anotar que un 17% de las entidades reporta contar con deportistas de alto rendimiento en el nivel de competición de juegos panamericanos o suramericanos;

el 16% de las entidades atiende a estos deportistas en sus disciplinas específicas y un 8,4% reporta prestar sus servicios para deportistas de alto rendimiento en el nivel de juegos olímpicos principalmente.

**Gráfica 6**  
Distribución de los usuarios por nivel educativo



### 5.3 Gestión administrativa y financiera de las organizaciones

A continuación se presentan los principales aspectos relacionados con la estructura, el tipo de comunicación y los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos de las organizaciones deportivas. La tabla 6, presenta un análisis comparado del tipo de estructura organizacional para los principales segmentos y a nivel de la muestra total. En este sentido se puede identificar que las organizaciones con estructuras horizontales son principalmente federaciones deportivas (88,2%), clubes deportivos (57,1%), UNCOLI (75%), gimnasios (57,9%) y clubes informales (60%); mientras que las organizaciones con mayor nivel de estructura jerárquica son las Ligas (40%) y ASCUN (95,7%). Cabe anotar que para el caso de la muestra

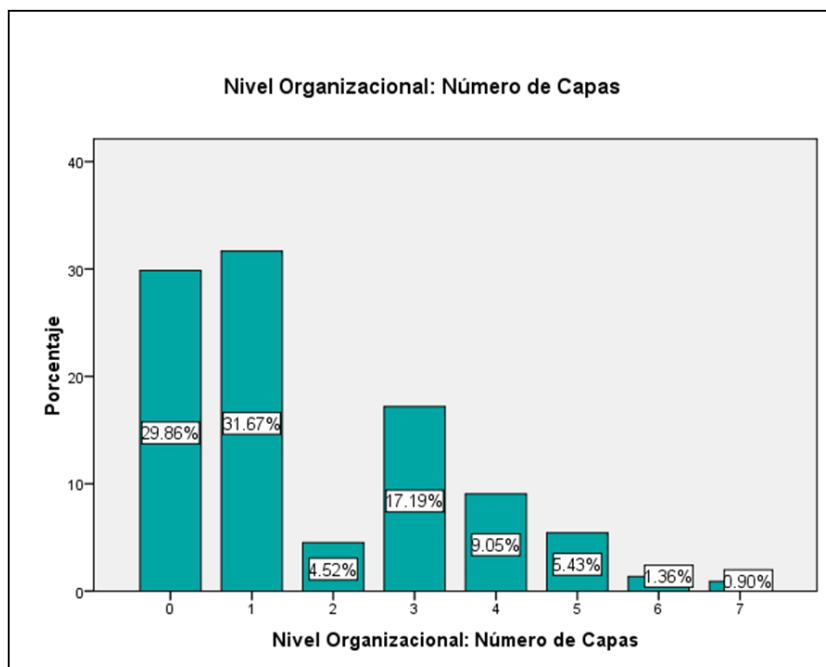
general que incluye todos los segmentos las principales estructuras son de corte jerárquico (44%) y horizontal (40%), teniendo en cuenta que las Cajas de Compensación y los organismos deportivos son principalmente de tipo jerárquico.

**Tabla 6**  
Tipo de estructura organizacional

	TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	Horizontal	Piramidal	Jerárquica	Colegiado	Informal
	% de la fila	% de a fila	% de la fila	% de la fila	% de la fila
SEGMENTO					
Federaciones deportivas	88.2%	11.8%	.0%	.0%	.0%
Ligas deportivas	30.0%	.0%	40.0%	30.0%	.0%
Clubes deportivos	57.1%	7.1%	.0%	35.7%	.0%
ASCUN	4.3%	.0%	95.7%	.0%	.0%
UNCOLI	75.0%	12.5%	12.5%	.0%	.0%
Gimnasios	57.9%	31.6%	5.3%	.0%	5.3%
Clubes informales	60.0%	.0%	40.0%	.0%	.0%
Total	40.0%	8.3%	44.2%	6.7%	.8%

Frente al tipo de comunicación que se emplea en las organizaciones deportivas se puede identificar como tendencia general que es un 76,7% de los casos es directa, seguida por un 8,6% en los cuales se adelanta formalmente y por escrito con actas, decretos y oficios, mientras que en un 6,9% de los casos es de tipo horizontal. Estas tendencias tienden a mantenerse en el análisis por segmentos.

**Gráfica 7**  
Niveles de la organización



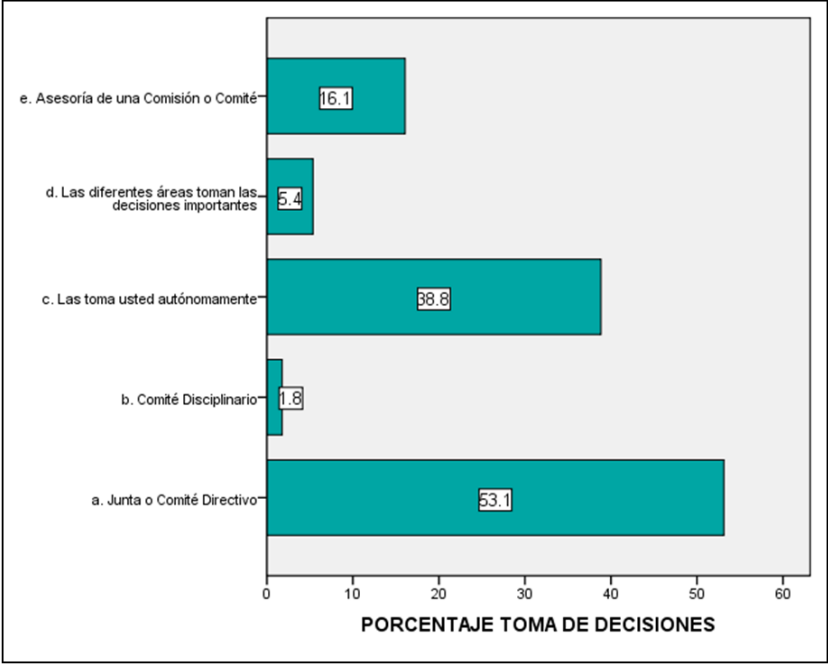
En la Gráfica 7, se puede identificar cómo el número de capas o niveles identificados en los diferentes organigramas es principalmente 1 (31,67%), se resalta adicionalmente como en un 29% de los casos no se evidenciaron claramente los niveles organizacionales o capas, seguidos por un 17% de las entidades en las cuales se identificaron 3 niveles o capas en su estructura organizacional.

A partir de la gráfica 8, se observa cómo un 53,1% de las organizaciones desarrolla un proceso de toma de decisiones en las reuniones de la junta o el comité directivo, seguidas por un 38,3% en el cual se toman las decisiones de manera autónoma y el 16,1% que cuenta con la asesoría de una comisión o un comité técnico. En el análisis de las principales tendencias por segmentos cabe anotar que el estilo de toma de decisiones por junta o comité directivo es más frecuente en las federaciones, ligas, clubes deportivos, UNCOLI, organismos deportivos, Cajas de Compensación Familiar y la Federación Paralímpica. Las decisiones tienen un mayor nivel de autonomía para el caso de ASCUN y en el caso de los clubes informales se tiende



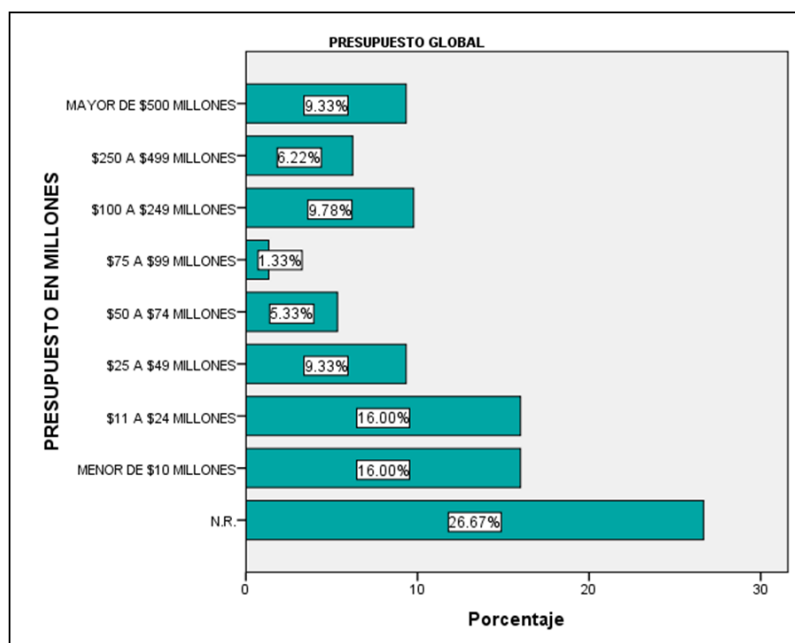
a buscar asesoría de una comisión o un comité así como a tomarlas de forma autónoma.

**Gráfica 8**  
Naturaleza en la toma de decisiones



La gráfica 9, presenta los rangos del presupuesto anual global de las organizaciones deportivas. Cabe anotar que un 26% de las organizaciones no suministraron información presupuestal, sin embargo se observa cómo un 32% de las organizaciones tienen un presupuesto global que asciende solamente hasta los 24 millones de pesos, mientras que aproximadamente el 16% cuenta con un presupuesto entre los 25 y 99 millones de pesos. El 9,7% de las organizaciones tiene un presupuesto entre 100 y 249 millones de pesos, un 6,2% cuenta con una disponibilidad presupuestal entre 250 y 499 millones de pesos, mientras que un 9,3% tiene un presupuesto global superior a los 500 millones de pesos.

**Gráfica 9**  
Presupuesto global anual



Por segmentos se puede resaltar que el 71% de las federaciones cuenta con presupuestos superiores a los 100 millones de pesos, al igual que el 43% de las Ligas y el 36% de las universidades afiliadas a ASCUN, los organismos deportivos y las Cajas de Compensación Familiar. Un 32% de los clubes deportivos tiene presupuestos inferiores a 10 millones de pesos y otro 30% cuenta con presupuestos comprendidos entre 11 y 24 millones.

En el caso de los colegios afiliados a UNCOLI se evidencia una gran diferencia entre el 25% que tiene presupuestos inferiores a 10 millones frente a un 12,5% con presupuestos entre 11 y 24 millones y otro 12,5% con presupuestos entre 100 y 249 millones de pesos. Un 32% de los gimnasios cuenta con presupuestos entre 25 y 49 millones, mientras que un 13,6% cuenta con presupuestos entre 100 y 249 millones. El 24% de los clubes informales tiene presupuestos inferiores a los 10 millones y un 20% cuenta con presupuestos entre los 11 y 24 millones principalmente.

Las organizaciones que manejan el concepto de la matrícula en un 25% la formulan de manera general sin especificaciones

adicionales, el 14,7% reporta que el pago es mensual, un 8,3% emplea el concepto de inscripción a torneos y el 7,6% reporta que el pago es anual. Dentro de los servicios o conceptos complementarios se presentan principalmente entre otros, las inscripciones individuales, grupales e institucionales (4,4%), las cuotas anuales para los clubes (3,1%), arbitrajes (2,7%), afiliaciones a las ligas (2,2%), apoyos y convenios con otras entidades (1,3%).

**Tabla 7**

Distribución porcentual de los principales rubros de inversión presupuestal

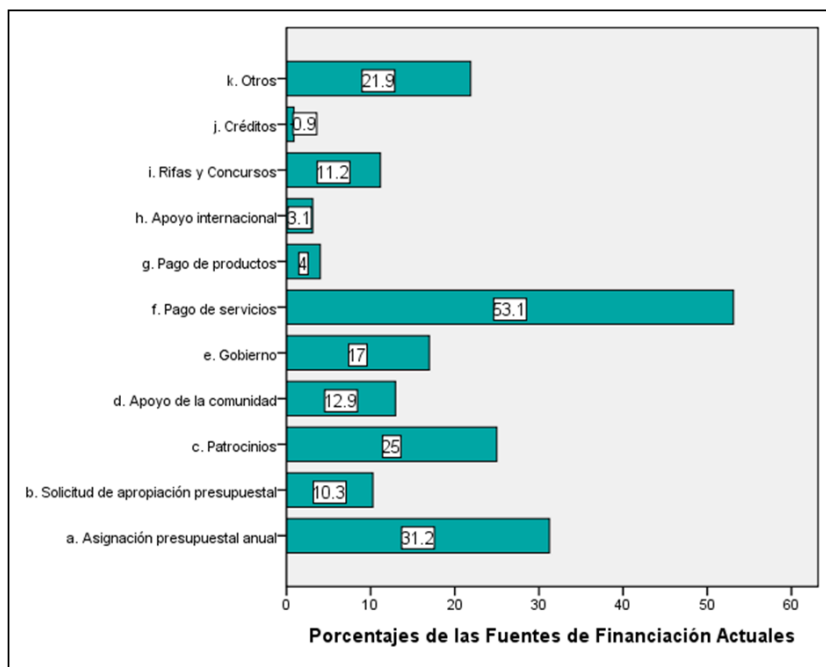
**Análisis Descriptivo de los Principales Rubros de Inversión Presupuestal**

		a. Nómina	b. Mercadeo	c. Proyectos Especiales	d. Capacitación	e. Tecnología	f. Relaciones Públicas y eventos	g. Insumos
N	Válidos	147	19	26	32	29	120	137
	Promedios	25,36%	11,68%	32,31%	18,84%	24,24%	21,96%	14,76%
	Mínimo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	Máximo	100%	40%	94%	50%	70%	100%	80%
Percentiles	25	1.00%	5.00%	13.75%	5.00%	10.00%	1.00%	1.00%
	50	20.00%	10.00%	20.00%	20.00%	20.00%	10.00%	1.00%
	75	40.00%	20.00%	60.00%	30.00%	40.00%	33.75%	20.00%

La tabla 7, presenta las principales tendencias de la distribución porcentual para los principales rubros de inversión presupuestal en las organizaciones deportivas. En primera instancia es importante anotar que los tres rubros de mayor nivel de respuesta fueron nómina, insumos y relaciones públicas, mientras que los rubros en los cuales se registraron los menores niveles de respuestas fueron mercadeo, proyectos especiales, tecnología y capacitación. Teniendo en cuenta los reportes suministrados se observa que los rubros de nómina, proyectos especiales, capacitación y tecnología presentan los niveles de participación teniendo en cuenta la tendencia central de la mediana, cada uno con un 20%. De otra parte en el análisis de los niveles de distribución se observa el mayor promedio porcentual en los proyectos especiales (32,3%), seguido por la nómina (25,3%) y la tecnología (24,2%).

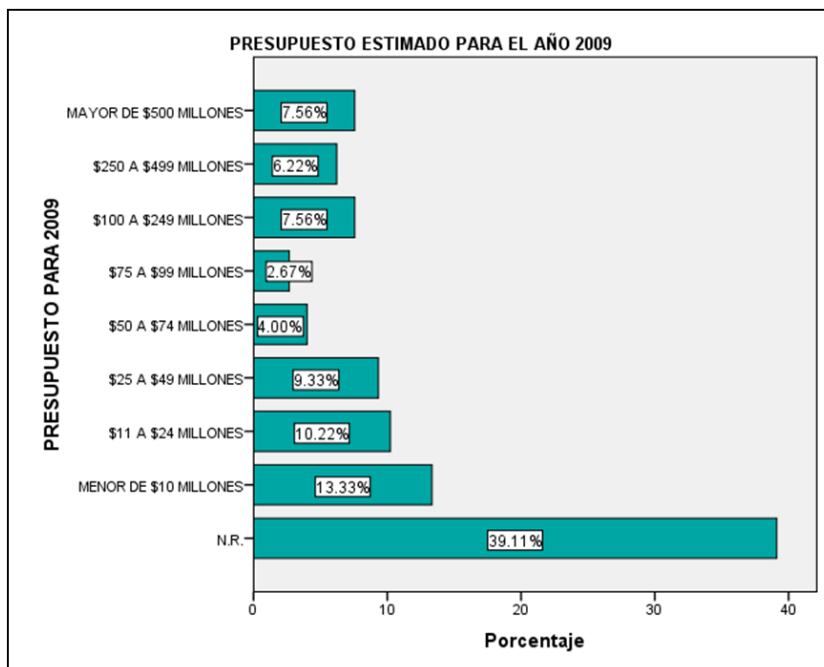
A continuación se presentan las gráficas 10, 11 y 12, para describir las formas de consecución de los recursos, el presupuesto estimado para el año 2009 y las formas planeadas para gestionarlo.

**Gráfica 10**  
Principales fuentes de recursos



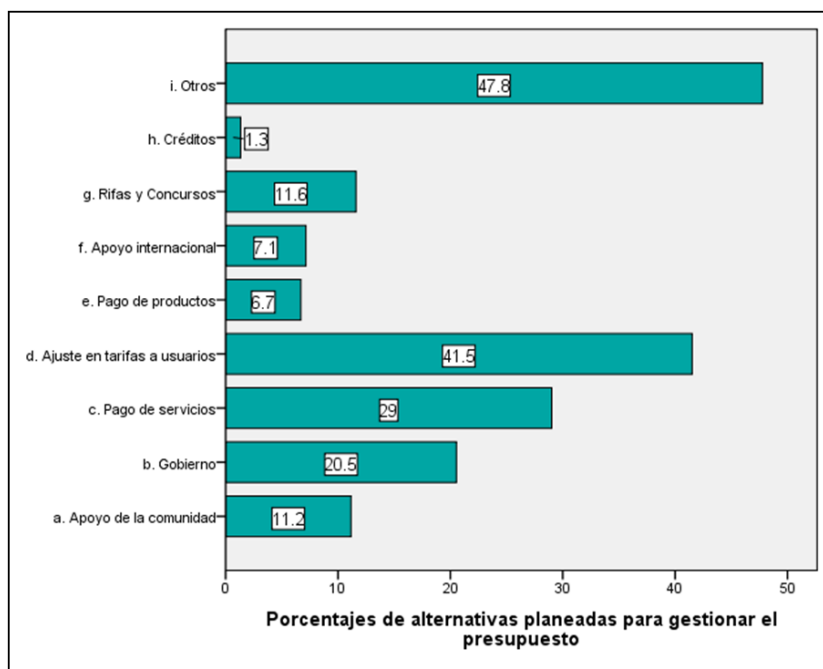
La gráfica 10, permite identificar que la mayor fuente de recursos es el pago de servicios (53,1%), seguida por las asignaciones presupuestales anuales (31,2%) y los patrocinios (25%), principalmente. Para el caso de las federaciones las principales fuentes son el gobierno, las asignaciones presupuestales y los patrocinios; para el caso de las Cajas de Compensación Familiar y la Federación Paralímpica las principales fuentes son las asignaciones presupuestales y el pago de servicios; en las federaciones deportivas tiene mayor peso el apoyo del estado y los patrocinios; en las Ligas el pago de servicios ocupa el primer lugar seguido por los patrocinios, al igual que en los clubes deportivos. En las organizaciones de ASCUN la asignación presupuestal es la principal fuente, mientras que en UNCOLI comprende también el pago de servicios y los patrocinios; para el caso de los gimnasios el pago de los servicios es la principal fuente de recursos, al igual que en los clubes informales.

**Gráfica 11**  
Presupuesto estimado para el 2009



En la gráfica 11, se puede apreciar que el 39,1% de los funcionarios que participaron en el estudio no suministraron la cifra estimada para el presupuesto del año 2009, sin embargo cabe anotar que un 23% tiene presupuestos inferiores a los 25 millones, un 17% tiene disponibilidad estimada entre los 25 y 99 millones, el 7,5% cuenta con presupuestos entre los 100 y 249 millones, un 6,2% tiene su disponibilidad presupuestal comprendida entre los 250 y 499 millones, mientras que solamente un 7,5% de las organizaciones tiene presupuestos estimados para el año 2009 superiores a los 500 millones de pesos. En este sentido cabe anotar que las organizaciones que tienen los mayores presupuestos son principalmente los organismos deportivos directivos, las Cajas de Compensación Familiar, las federaciones, ligas deportivas y algunas entidades afiliadas principalmente con ASCUN; para el caso de los clubes deportivos, UNCOLI y los clubes informales se encuentra un menor nivel general de estimación presupuestal y con mayor variabilidad en los rangos identificados.

**Gráfica 12**  
Formas planeadas para gestionar el presupuesto



En la gráfica 12, se resalta que la principal alternativa para gestionar el presupuesto del año 2009 comprende el ajuste en las tarifas a los usuarios (41,5%), seguido por el pago de servicios (29%) y el apoyo gubernamental (20,5%), principalmente. Se identifican otras alternativas tales como el desarrollo de rifas y concursos (11,6%) las cuales obedecen en mayor medida a los clubes informales, el apoyo de la comunidad (11,2%) con mayor representación por parte de los clubes deportivos, las ligas y el apoyo internacional (7,1%) y el pago de productos (6,7%).

Dentro de las otras fuentes de recursos que comprenden el 47%, se encuentran principalmente las matrículas, pagos parafiscales, eventos deportivos, publicidad, convenios, campeonatos, carnetizaciones, donaciones, patrocinios, IVA, exámenes y homologaciones deportivas, promociones y la prestación de servicios masivos de recreación y deporte.

## 5.4 Administración y gestión de proyectos en las organizaciones deportivas

En este apartado se identifican los principales tipos de proyectos en ejecución, con sus razones centrales de justificación, así como los tipos de seguimiento, metodologías de evaluación y diferentes modelos de gestión implementados en las organizaciones deportivas.

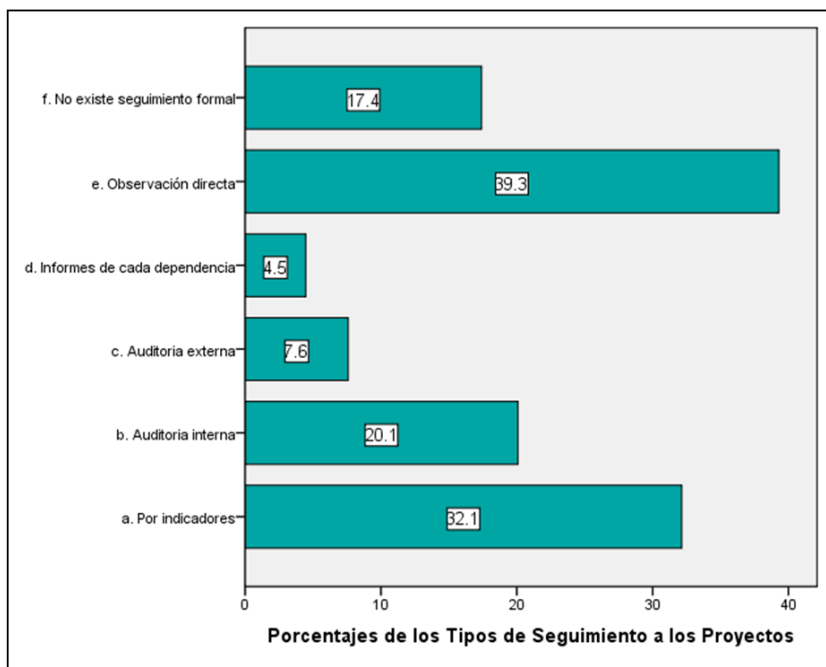
**Tabla 8**  
Principales tipos de proyectos en ejecución

TIPO DE PROYECTO	N	%
1. Organización de torneos y campeonatos	127	56,40%
2. Innovación en programas de deporte	35	15,55%
3. Nuevas alternativas de desarrollo para deportistas	28	12,44%
4. Ampliación de Infraestructura	25	11,11%
5. Difusión y promoción del deporte en la comunidad	23	10,22%
6. Participación en campeonatos internacionales	21	9,33%
7. Modernización tecnológica o cambio administrativo	16	7,11%

Tal como se puede apreciar en la tabla 8, los proyectos principalmente se orientan hacia la organización de torneos y campeonatos (56,4%) y en menor medida se identifican otros tipos de proyectos tales como los de innovación en programas de deporte, nuevas alternativas de desarrollo para deportistas, ampliación de la infraestructura, difusión y promoción del deporte en la comunidad, participación en campeonatos internacionales y modernización tecnológica o cambios administrativos con un margen comprendido entre el 15,5% y el 7,1%.

Las principales razones por las cuales se adelantan los proyectos tienen como primer propósito contribuir al desarrollo y fomento del deporte colombiano (59,5%), seguido por los intereses centrados en motivos sociales y comunitarios (24%), lograr reconocimiento e imagen (6,6%), generar nuevas políticas necesarias para el desarrollo del sector (6,6%) y cumplir con la labor misional de la entidad (4,8%), principalmente.

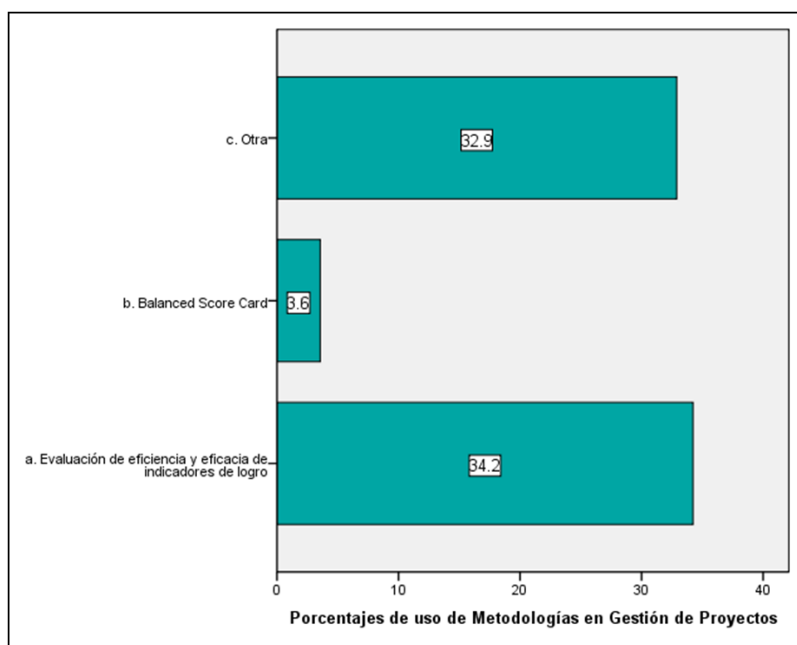
**Gráfica 13**  
Tipos de seguimiento a los proyectos en curso



A partir de los datos obtenidos en la gráfica 13, se evidencia que el tipo de seguimiento más representativo a los proyectos comprende la observación directa (39,3%), seguido por la medición de indicadores (32,1%), los procesos de auditoría interna (20,1%) y la no existencia de algún tipo de seguimiento formal (17,4%). En los organismos deportivos directivos y las federaciones, la práctica más frecuente es por indicadores; en las Cajas de Compensación Familiar y las ligas se resalta en igual medida el seguimiento por indicadores y por auditoría interna; la Federación Paralímpica evidencia adicionalmente a los dos métodos anteriores el uso de la auditoría externa; en los clubes deportivos e informales las prácticas más frecuentes son la observación directa, los indicadores y adicionalmente la no existencia de un método de seguimiento formal; para el caso de ASCUN, UNCOLI y los gimnasios, los métodos son la observación directa y la medición de indicadores.



**Gráfica 14**  
Metodologías para la evaluación y gestión de proyectos



En la gráfica 14, se resalta que la evaluación de eficiencia y eficacia de indicadores de logro (34,2%) constituye la metodología de mayor aplicación para la evaluación y gestión de los proyectos en las entidades deportivas, esta tendencia se mantiene en la mayoría de los segmentos.

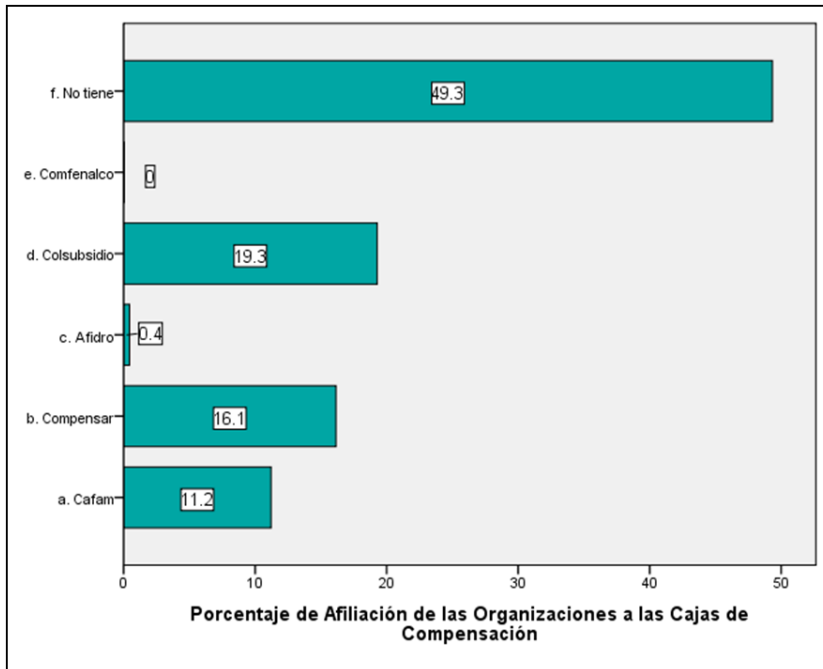
Igualmente, se identificaron otras estrategias de evaluación de la gestión que orientan las acciones de las entidades deportivas tales como, la medición de índices de participación, cobertura y asistencia a eventos (5,8%), las encuestas a los usuarios (4%), el uso de matrices de procesos (3,6%), el uso de formularios de recomendaciones y sugerencias (3,6%) y el análisis de indicadores de calidad (3,1%) principalmente.

### 5.5 Aspectos complementarios: compensación, selección, capacitación y mercadeo

A continuación se caracterizan los principales aspectos relacionados con la afiliación a las cajas de compensación familiar y el desarrollo de los procesos de selección, capacitación y mercadeo en las entidades deportivas.

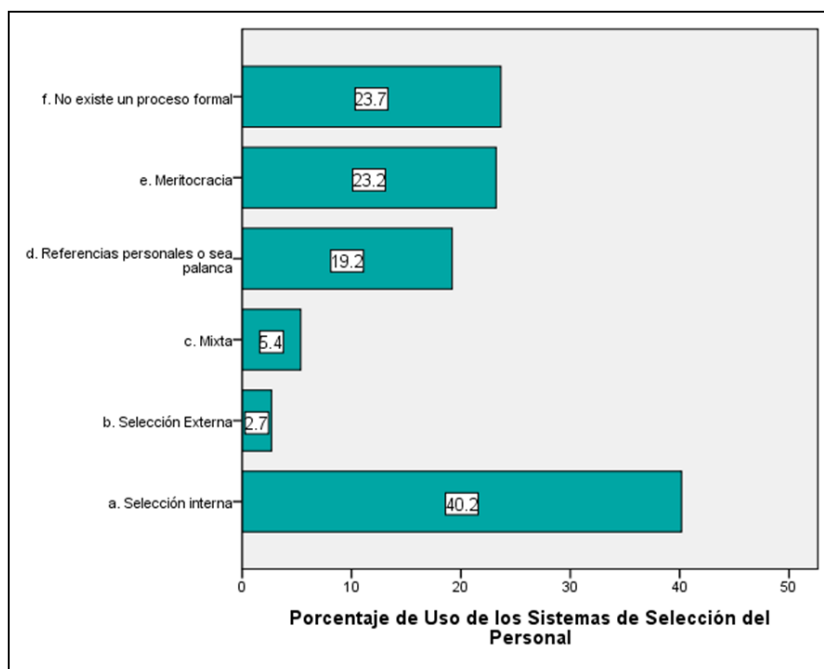
**Gráfica 15**

Nivel de afiliación de las organizaciones a las cajas de compensación



La gráfica 15, resalta un aspecto crítico en las entidades que participaron en el estudio y comprende el hecho de que en un 49% de ellas no se cuenta con la afiliación a alguna Caja de Compensación Familiar, lo cual es un indicador del nivel de informalidad con el que se vincula al personal que en su mayoría es por servicios. Dentro de las organizaciones que reportan afiliación con alguna Caja de Compensación Familiar sobresalen Colsubsidio (19,3%), Compensar (16,1%) y Cafam (11,2%) los cuales corresponden en su mayoría a las organizaciones formalmente establecidas. Los principales usos de las Cajas de Compensación Familiar son para beneficio personal (12,4%), el desarrollo de torneos para sus funcionarios (6,7%), salud y recreación (4,4%), deporte (3,1%), convenios y descuentos (2,7%) y el alquiler de escenarios (2,7%) principalmente.

**Gráfica 16**  
Implementación de los sistemas de selección del personal



Tal como se observa en la gráfica 16, el sistema de selección interna (40,2%) es el más empleado en los procesos de selección del personal, seguido por la meritocracia (23,2%) y el reconocimiento de las referencias personales o “palancas” (19,2%). Cabe anotar que en un 23,7% de las entidades deportivas no existe un proceso formal de selección del personal. Solamente un 5,4% tiene un sistema de selección mixta y el 2,7% emplea sistemas de selección externa.

En la mayoría de los segmentos el sistema de selección del personal es principalmente de carácter interno, en el caso de los clubes informales no existe un proceso formal de selección, la meritocracia es un criterio de mayor uso en las ligas y federaciones en comparación con los demás segmentos y el uso de las referencias personales o “palancas” es más frecuente en los clubes deportivos.

Para el análisis de los procesos de capacitación que se han adelantado en las entidades deportivas, se clasificaron los cursos internos y externos adelantados durante el presente año.

Dentro de los cursos internos se resaltan los siguientes:

• Preparación técnico deportiva	14,3%
• Seminarios y cursos de formación arbitral	11,6%
• Cursos corporativos	12,0%
• Formación en medicina deportiva	5,8%
• Docencia y pedagogía	3,5%
• Gestión ambiental	2,5%
• Informática y tecnología	2,2%
• Administración del deporte	2,2%
• Entrenamiento por niveles	2,2%
• Protocolo y etiqueta deportiva	1,8%

Adicionalmente para el caso de los cursos externos se identificó el siguiente ranking:

• Seminarios de actualización	17,7%
• Entrenamiento: técnica y actualización	16,9%
• Gestión y administración deportiva	4,9%
• Medicina deportiva	5,3%
• Mercadeo y publicidad	1,3%

Las entidades que se resaltan principalmente para el desarrollo de los cursos externos anteriormente mencionados son las siguientes:

• Organizaciones internacionales	12,4%
• Federaciones y ligas	11,2%
• Instancias gubernamentales nacionales	5,8%
• Universidades nacionales	5,7%
• Empresas privadas	5,4%

A continuación se identifican las principales características relacionadas con el mercadeo en las entidades deportivas, a partir de la revisión de las políticas de precio, comunicación e impulso, los principios del servicio al cliente y la gestión comercial.

En cuanto a las políticas de precio se resalta la relación de ingresos – egresos (11,1%), seguida por la definición de políticas en la asamblea o comité (10,2%), las tarifas sociales para personas sin recursos (8,4%), el ajuste de tarifas en función del ingreso (5,3%), desarrollo de investigaciones de mercados (4,9%), la reglamentación gubernamental (4,4%), en función del análisis de la competencia (4,0%). Las políticas de comunicación que tienen mayor aplicación en las entidades deportivas son entre otras, el mercadeo directo (32,9%), bola de nieve (20,8%), comunicaciones en eventos y torneos (17,8%), volanteo (12,4%), así como en prensa, televisión y radio (4,4%).

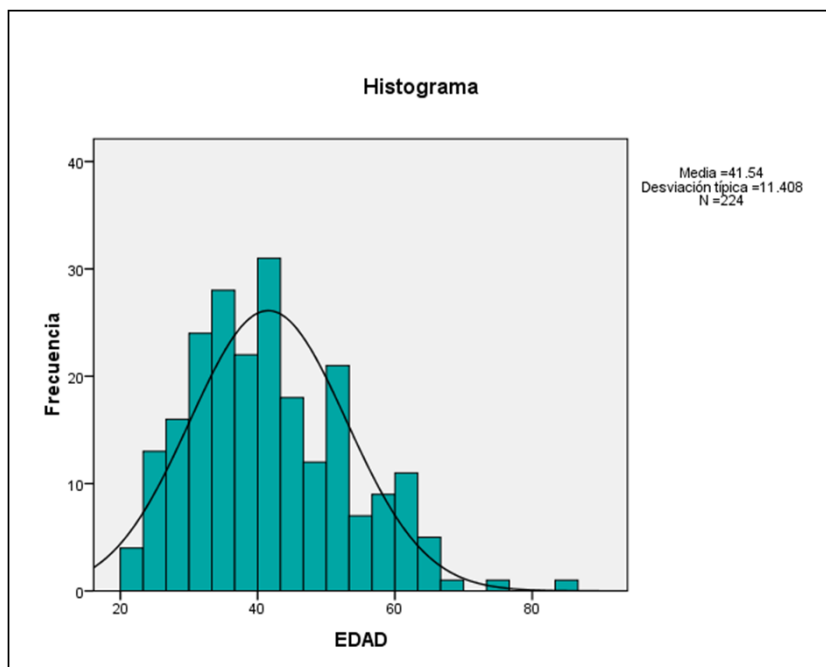
Los principios centrales que orientan el servicio al cliente en las organizaciones del sector deportivo son en su orden: la atención personalizada (10,2%), organización centrada en el cliente (2,7%), valoración de encuestas de necesidades y opiniones (2,7%), servicio de atención para quejas y sugerencias en web (2,7%), evaluaciones periódicas (1,8%) y el desarrollo de reuniones con delegados (1%). Las prácticas de mayor referenciación de uso para el desarrollo de la gestión comercial en las entidades deportivas son las siguientes a saber: gestión de patrocinios (16%), alianzas y convenios (14,7%) y el desarrollo de acciones de promoción y publicidad (11,6%), principalmente.

Dentro de los tipos de entidades que se caracterizan por brindar apoyo a las organizaciones deportivas en sus procesos de gestión se resaltan los siguientes: entidades privadas nacionales (48,8%), organismos gubernamentales (12,9%), IDRD (9,8%), COLDEPORTES (5,8%), Cajas de Compensación (4,0%) y Universidades (2,6%).

## **5.6 Caracterización de los directivos y funcionarios de las organizaciones deportivas**

A continuación se presenta la caracterización general de los directivos y funcionarios que participaron en el desarrollo del presente estudio y suministraron la información de cada una de las 225 entidades deportivas.

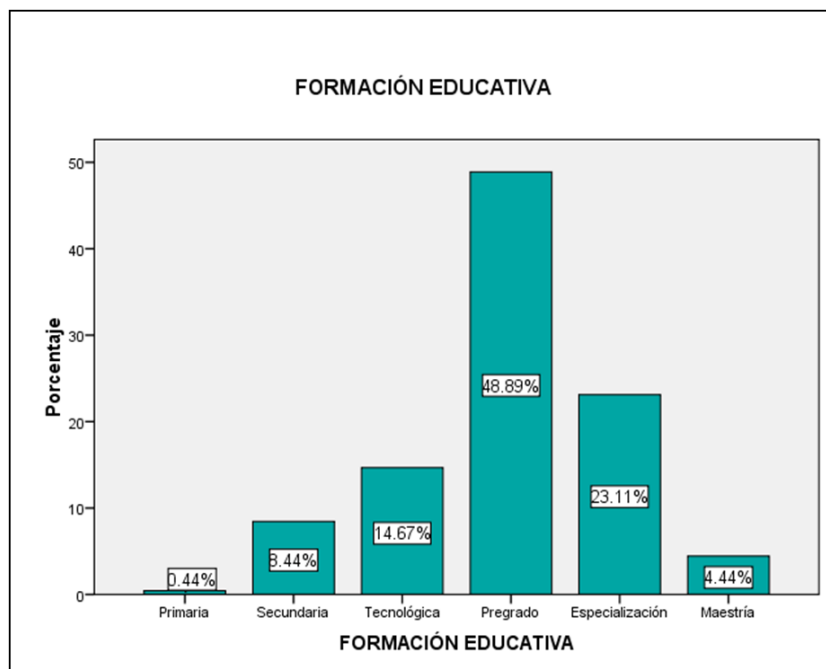
**Gráfica 17**  
Distribución de los Participantes por Edad



La edad promedio de los directivos y funcionarios fue de 41 años con una tendencia central entre los 33 y 50 años. Por segmentos los participantes más jóvenes pertenecen a UNCOLI, ASCUN, gimnasios y clubes informales con edades promedio entre los 33 y 38 años, mientras que los participantes de los organismos deportivos directivos, Cajas de Compensación Familiar, federaciones, ligas y clubes formales tienen edades promedio entre los 40 y 47 años.

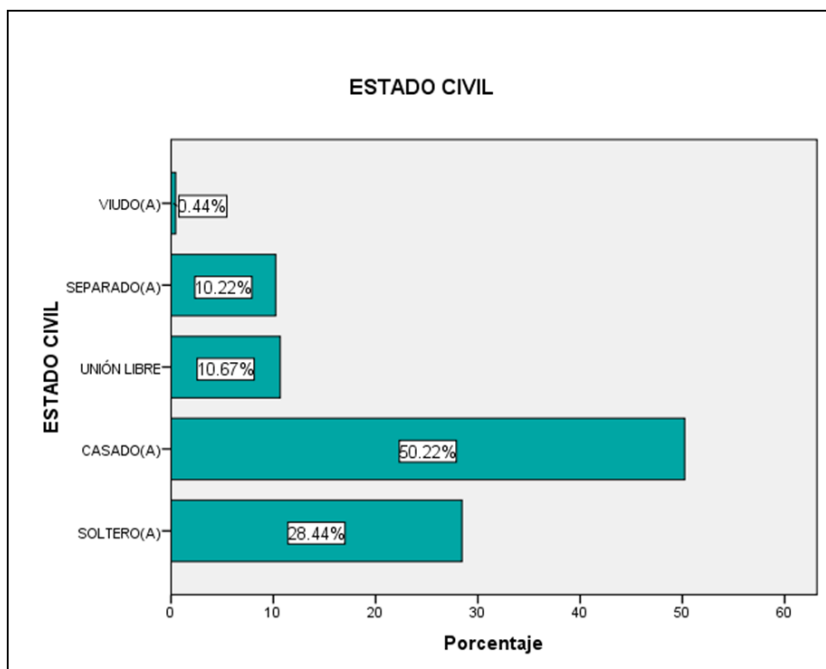
El 75,56% de los directivos y funcionarios son hombres, mientras que el 24,44% son mujeres. Los segmentos donde se encuentran los mayores niveles de participación de las mujeres son las ligas (38%), UNCOLI (37,5%), federaciones (33,3%) y los gimnasios (31,8%).

**Gráfica 18**  
Nivel de formación educativa



De acuerdo con la gráfica 18, la mayoría de los directivos y funcionarios entrevistados tienen actualmente nivel de formación de pregrado (48,89%), en segunda instancia se encuentran los que tienen especialización (23,11%) y las personas con nivel de formación tecnológica (14,67%). Por segmentos las principales tendencias en el nivel de formación son las siguientes: organismos deportivos (maestría), Cajas de Compensación Familiar (especialización y maestría), Federación Paralímpica, ligas deportivas, clubes deportivos, ASCUN, UNCOLI, gimnasios y clubes Informales (pregrado). Las principales áreas de formación de los directivos y funcionarios que participaron en el presente estudio son las siguientes: educación física y deporte (26,7%); ciencias económicas y administrativas (13,8%); gerencia, administración y gestión deportiva (11,6%), ingenierías y arquitectura (9,8%); mercadeo, publicidad y relaciones públicas (7,1%); formación secundaria (6,2%) y licenciatura en educación (5,3%), entre otras.

**Gráfica 19**  
Estado civil de los participantes

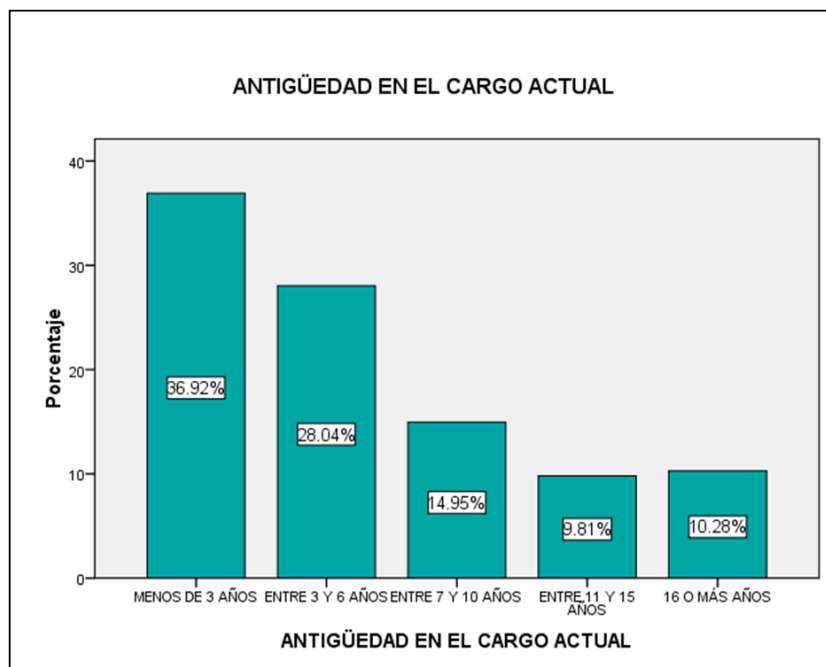


Tal como se aprecia en la gráfica 19, la mayoría de los participantes son casados (50,22%), seguidos por los solteros (28,44%) y en menor medida por las personas que viven en unión libre (10,67%) y los que están separados (10,22%). Por segmento se observa una mayor participación de personas solteras en los directivos y funcionarios de las Cajas de Compensación Familiar, Federación Paralímpica, UNCOLI y gimnasios, mientras que en los segmentos restantes la tendencia se evidencia en las personas casadas.

A nivel de los cargos de los participantes se contó principalmente con la participación de directores o coordinadores (28,9%), presidentes (9,3%), mandos administrativos medios (8,9%), instructores y docentes (7,1%), entre otros.



**Gráfica 20**  
Antigüedad en el cargo actual



Se observa una tendencia de antigüedad baja en el cargo actual con un periodo inferior a 3 años para el 36,92% de los participantes, seguidos por un 28,04% con una antigüedad comprendida entre los 3 y 6 años, principalmente, esta tendencia en la distribución se mantiene en el análisis por segmentos.

## 5.7 Formación y capacitación

Teniendo en cuenta la experiencia laboral de los participantes, cabe anotar que un 30,2% proviene de empresas privadas, un 15,1% del sector público no deportivo, el 12,9% de instituciones educativas superiores, el 11,1% del sector deportivo privado y un 4% del sector público deportivo, entre otros.

Frente a las últimas capacitaciones adelantadas por los gestores de las organizaciones, se identifica el nivel de diplomado (5,8%), seguido por la formación técnica (3,1%) y las especializaciones (2,7%) principalmente.

El 25,3% de los participantes tomó sus últimas capacitaciones en universidades nacionales, un 13,8% las recibió en instituciones técnicas, un 8% en entidades reguladoras del sector deportivo y el 5,7% en universidades extranjeras, entre otras. El 23% de los participantes se ha capacitado en gestión de calidad, seguidos por el 12% de los participantes que se ha capacitado en relaciones humanas, así como un 11,1% que se ha formado en dirección deportiva y un 7,8% que ha recibido formación en aspectos relacionados con arbitraje. A nivel informal el 22,7% de los participantes ha recibido cursos de actualización en deportes específicos, un 16,4% en gestión, gerencia y administración deportiva, el 13,7% en entrenamiento y técnica deportiva, así como un 11,6% en aspectos relacionados con salud y un 5,8% en temas corporativos, principalmente. Es evidente el alto interés de esta población en capacitaciones para cualificar sus competencias.

Finalmente, dentro de los temas de interés central el primer lugar lo ocupa la administración, gerencia o gestión deportiva (41%), el segundo lugar lo ocupa el mercadeo deportivo (20,9%), el tercer lugar corresponde al entrenamiento (14,6%), el cuarto lugar es para los aspectos deportivos generales (12,9%) y el quinto lugar corresponde a la medicina deportiva (11,5%). Como se observa, los primeros lugares de interés se asignan a temas de gestión, gerencia y mercadeo. En un lugar secundario entran temas tradicionales a nivel de entrenamiento, deporte y aspectos biomédicos. Este punto debe resaltarse y muestra que las personas entrevistadas realmente evidencian la necesidad de formarse en temas asociados con su trabajo cotidiano y con los retos que tiene el sector deportivo.

## 6. Conclusiones

El estudio muestra un sector deportivo mixto, donde grandes organizaciones públicas, con estructuras complejas, coexisten con microempresas y empresas unipersonales cuyos presupuestos apenas permiten el desarrollo de las actividades deportivas que comprenden su misión.

El alto grado de informalidad observado en el sector, contrasta con los elegantes modelos de gestión, control e implementación de estrategias de las organizaciones públicas. Esta contraposición indudablemente resulta difícil de manejar en la práctica, dado que las organizaciones deben interactuar dentro del sector y no siempre las prácticas internas son compatibles.

Por otra parte, el estudio indica claramente que existe una gran oportunidad para aquellas entidades de educación superior que ofrezcan formación en gestión y administración deportiva, no solamente porque las mismas personas entrevistadas así lo manifestaron, sino porque la indagación acerca de las características de las organizaciones, muestra ausencia de formalización y de procesos organizacionales eficientes.



# Anexo 1.

## Protocolo organizacional

### Apreciado directivo

A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la Organización que usted dirige. Los datos suministrados se requieren dentro del proyecto CARACTERIZACIÓN SECTOR DEPORTIVO DE BOGOTÁ realizado por la Universidad EAN. La investigación tiene fines estrictamente académicos y nos comprometemos a guardar total confidencialidad de la información suministrada, dado que la mayoría de los aspectos evaluados son de suma confianza y privacidad de su empresa. Muchas gracias por su colaboración.

1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_
2. DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_
3. TELÉFONO: \_\_\_\_\_
4. NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_
5. CARGO SI LO TIENE: \_\_\_\_\_
6. FUNCIONES:
  - Administración \_\_\_\_\_
  - Gestión \_\_\_\_\_
  - Finanzas y Presupuesto \_\_\_\_\_
  - Mercadeo \_\_\_\_\_
  - Relaciones Públicas \_\_\_\_\_
  - Gestión de Recursos \_\_\_\_\_
  - Recursos Humanos \_\_\_\_\_
  - Control de programas de desarrollo deportivo (proyectos y planes de entrenamiento) \_\_\_\_\_
  - Labores operativas relacionadas con entrenamiento \_\_\_\_\_

## 7. CARÁCTER DE LA ORGANIZACIÓN:

- Formal (NIT) \_\_\_\_
- Formal personería jurídica \_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_
- Informal (sin NIT ni personería) \_\_\_\_

## 8. TIPO DE ORGANIZACIÓN:

- Pública \_\_\_\_
- Privada \_\_\_\_
- Mixta \_\_\_\_

## 9. AÑO DE INICIO DE LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

## 10. SUBSECTOR AL QUE PERTENECE LA ORGANIZACIÓN

- Organismos Administrativos \_\_\_\_
- Caja de Compensación Familiar \_\_\_\_
- Federación Paralímpica \_\_\_\_
- Federaciones Deportivas Distritales \_\_\_\_
- Ligas Deportivas de Bogotá \_\_\_\_
- Clubes Deportivos de Bogotá \_\_\_\_
- Grupo Informal \_\_\_\_
- Organización Educativa Colegios \_\_\_\_
- Organización Educativa Universidad \_\_\_\_
- Organización Militar \_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

## 11. ACTIVIDADES A LAS QUE SE DEDICA SU ORGANIZACIÓN

- Políticas y control del sector \_\_\_\_
- Organización de actividades y competencias deportivas \_\_\_\_
- Fomento del deporte \_\_\_\_
- Venta de servicios \_\_\_\_
- Venta de artículos promocionales \_\_\_\_
- Representación de deportistas \_\_\_\_

- Formación y capacitación en deporte \_\_\_\_
- Escuelas de formación deportiva \_\_\_\_
- Otra: \_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_

12. CANTIDAD DE EMPLEADOS EN SU ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_  
Y PERFIL GENERAL:

---



---



---



---

13. TIPO DE CONTRATACIÓN DE LOS EMPLEADOS

- Indefinido \_\_ No. \_\_\_\_
- Definido \_\_ No. \_\_\_\_ Meses promedio \_\_\_\_
- Servicios \_\_ No. \_\_\_\_
- Outsourcing \_\_\_\_ No. \_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_

14. CANTIDAD DE AFILIADOS, USUARIOS O BENEFICIARIOS  
EN CASO DE POSEERLOS: \_\_\_\_\_

15. QUE CARACTERÍSTICAS TIENEN SUS USUARIOS ACTUALES:

- Estratos Socioeconómicos: \_\_\_\_\_
- Edad \_\_\_\_\_
- Lugares de donde vienen \_\_\_\_\_
- Género \_\_\_\_
- Nivel Profesional \_\_\_\_\_
- Deportistas de alto rendimiento \_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

16. NÚMERO DE CAPAS DE LA ORGANIZACIÓN (Se responde  
observando el organigrama y contando los niveles del mismo) \_\_\_\_\_

- Tipo de Estructura \_\_\_\_\_
- Tipo de comunicación \_\_\_\_\_

17. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES. ¿De qué manera se toman las decisiones gerenciales en su organización?:

- Junta o Comité Directivo \_\_\_\_
- Comité Disciplinario \_\_\_\_
- Las toma usted autónomamente \_\_\_\_
- Las diferentes áreas toman las decisiones importantes \_\_\_\_
- Asesoría de una Comisión o Comité \_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_

18. PRESUPUESTO GLOBAL ANUAL DE SU ORGANIZACIÓN EN MILLONES DE PESOS \_\_\_\_\_

19. CUÁL ES EL PRECIO DE LA MATRÍCULA Y OTROS SERVICIOS ACTUALMENTE: \_\_\_\_\_

20. EN QUÉ RUBROS PRINCIPALES Y PORCENTAJES SE DISTRIBUYE ESE PRESUPUESTO:

- Nómina \_\_\_\_%
- Mercadeo \_\_\_\_
- Proyectos Especiales \_\_\_\_
- Capacitación \_\_\_\_
- Tecnología \_\_\_\_
- Relaciones Públicas y eventos \_\_\_\_
- Insumos \_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

21. FORMAS DE CONSECUCCIÓN DE RECURSOS

- Asignación presupuestal anual \_\_\_\_
- Solicitud de apropiación presupuestal \_\_\_\_
- Patrocinios \_\_\_\_
- Apoyo de la comunidad \_\_\_\_
- Gobierno \_\_\_\_
- Pago de servicios \_\_\_\_



- Pago de productos \_\_\_\_\_
- Apoyo internacional \_\_\_\_\_
- Rifas y Concursos \_\_\_\_\_
- Créditos \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

22. PRESUPUESTO PREVISTO PARA EL 2009  
EN MILLONES \_\_\_\_\_

23. FORMAS PLANEADAS PARA GESTIONAR ESE PRESUPUESTO:

- Apoyo de la comunidad \_\_\_\_\_
- Gobierno \_\_\_\_\_
- Pago de servicios \_\_\_\_\_
- Ajuste en tarifas a usuarios \_\_\_\_\_
- Pago de productos \_\_\_\_\_
- Apoyo internacional \_\_\_\_\_
- Rifas y Concursos \_\_\_\_\_
- Créditos \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

24. TIPO DE PROYECTOS QUE TIENE ACTUALMENTE EN EJECUCIÓN

---



---



---



---

25. RAZONES POR LAS QUE SE DECIDIÓ EJECUTAR  
DICHOS PROYECTOS:

---



---



---



---

26. TIPOS DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS EN CURSO:

- Por indicadores \_\_\_\_
- Auditoría interna \_\_\_\_
- Auditoría externa \_\_\_\_
- Informes de cada dependencia \_\_\_\_
- Observación directa \_\_\_\_
- No existe seguimiento formal \_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

27. APLICAN ALGUNA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROYECTOS:

- Evaluación de eficiencia y eficacia de indicadores de logro \_\_\_\_
- Balanced Score Card \_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_
- No existe una metodología definida \_\_\_\_\_

28. TIENE ALGUN MODELO DE GESTIÓN QUE ORIENTE SUS ACCIONES:

---

---

---

29. CAJA DE COMPENSACIÓN A LA QUE SE ENCUENTRA AFILIADA LA EMPRESA Y PARA QUE LA USAN:

- Cafam \_\_\_\_
- Compensar \_\_\_\_
- Afidro \_\_\_\_
- Colsubsidio \_\_\_\_
- Comfenalco \_\_\_\_
- PARA QUE LA USAN:

---

---

### 30. SISTEMA DE SELECCIÓN:

- Selección interna \_\_\_\_
- Selección Externa \_\_\_\_
- Mixta \_\_\_\_
- Referencias personales o sea palanca \_\_\_\_
- Meritocracia \_\_\_\_
- No existe un proceso formal \_\_\_\_

### 31. CAPACITACIÓN

- Cursos que se ofrecieron dentro de su organización este año

---

---

- Cursos que tomaron externamente este año

---

---

- Organizaciones que dictaron esos cursos

---

---

### 32. MERCADEO

- Cuáles son sus políticas de precio

---

---

- Cuáles son sus políticas de comunicación e impulso

---

---

- Cuáles son los principios que mantiene en servicio al cliente

---

---

- Como realiza la gestión comercial

---

---

33. ENTIDADES DE LAS QUE HA RECIBIDO APOYO PARA LA GESTIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

---

---

34. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL ENTREVISTADO

- EDAD: \_\_\_\_\_
- GENERO: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_
- FORMACION EDUCATIVA: Primaria \_\_\_\_ Bachillerato \_\_\_\_  
Tecnológica \_\_\_\_ Universitaria \_\_\_\_ Postgrado \_\_\_\_
- AREA DE FORMACIÓN: \_\_\_\_\_
- ESTADO CIVIL: Soltero \_\_\_\_ Casado \_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_  
Separado \_\_\_\_
- Mencione los dos últimos empleos anteriores:
  - i. Empresa \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_
  - ii. Empresa \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_
- ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL : \_\_\_\_\_
- CAPACITACIONES FORMALES QUE HA RECIBIDO:
  - i. Nivel \_\_\_\_\_ Entidad \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_
  - ii. Nivel \_\_\_\_\_ Entidad \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_
- CAPACITACIONES INFORMALES:
  - i. Entidad \_\_\_\_\_  
Tema \_\_\_\_\_ No. Horas \_\_\_\_
  - ii. Entidad \_\_\_\_\_  
Tema \_\_\_\_\_ No. Horas \_\_\_\_
- INTERESES DE FORMACIÓN ACTUALES (en que aspectos le gustaría recibir capacitación actualmente)
  - i. \_\_\_\_\_
  - ii. \_\_\_\_\_
  - iii. \_\_\_\_\_

- ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECE:

i. \_\_\_\_\_

ii. \_\_\_\_\_

iii. \_\_\_\_\_



## Anexo 2.

### Derrotero de entrevista

#### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA POSIBILITAR EL DESARROLLO DEL PROTOCOLO

Los datos requeridos en el protocolo pueden ser extraídos eficientemente por parte del encuestador a través de una entrevista a profundidad que debe contener las siguientes preguntas generales:

1. Gracias por recibirme hoy Sr... Inicialmente me gustaría saber su nombre y cargo dentro de esta entidad.
2. Cuénteme cual es su perfil aquí, es decir las funciones que desempeña.
3. Qué tipo de organización es esta (aquí se comienza a profundizar en su NIT o personería, año en que inició, subsector al que pertenece y actividades que realiza).
4. Si tiene empleados cómo los describiría (profundizar en No, tipos de contrato y si puede que perfiles tienen)
5. Como selecciona a sus empleados
6. Que caja de compensación tienen y para que la usan
7. Quiénes son sus usuarios y que características tienen (profundizar en estrato, género, etc.)
8. Cómo se toman las decisiones aquí (para orientarse deben ver el organigrama a ver que estructura tienen y contar las capas)
9. Cómo logran comunicarse a nivel interno
10. Hablemos del presupuesto, cuanto es este año el presupuesto y cuanto será para el 2009
11. En que se va a distribuir ese presupuesto
12. Cómo se va a conseguir ese dinero
13. Qué estrategias de control y seguimiento a los proyectos tienen aquí en su entidad (ahí preguntar cuáles son esos proyectos).

14. Cómo se hacen las capacitaciones aquí, cuénteme sus últimas experiencias en esta área
15. Cómo hace el mercadeo de su organización
16. Finalmente, ¿me puede dar unos datos personales por favor?

Si desea grabe la entrevista y después llene el protocolo, esto es para agilizar, pregunte lo necesario sin dejar de lado ítems, pero sea más un diálogo amable y no una encuesta, puesto que hay datos confidenciales que deben ser extraídos con la colaboración del entrevistado.







### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América