



Más allá del Deporte: La formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas
públicas y el desarrollo social

Isabel Cristina Becerra Villa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Maestría en Gerencia Social

marzo de 2026

Más allá del Deporte: La formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas
públicas y el desarrollo social

Isabel Cristina Becerra Villa

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Social

Director

Jaime Darío Restrepo Díaz

Magíster en Gestión Tecnológica

Codirector

Eduardo Nicolas Cueto Fuentes

Magíster en Ciencias económicas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Maestría en Gerencia Social

marzo de 2026

Dedicatoria

A todos los niños, niñas y adolescentes de Bello que un día encontraron en el deporte un motivo para levantarse, un lugar donde pertenecer y una razón para creer en sí mismos. Este trabajo existe porque ustedes existen.

A mi familia, fuente inagotable de fuerza y de amor. Su paciencia durante estos años de estudio, su fe en mí incluso cuando yo dudaba y su presencia constante convirtieron este sueño en algo posible.

A los dirigentes deportivos de Bello que, con escasos recursos y una enorme vocación de servicio, mantienen vivos los clubes que transforman comunidades. Su labor silenciosa y comprometida inspiró cada página de este estudio.

Agradecimientos

La realización de este trabajo de grado fue posible gracias a la generosa colaboración de numerosas personas e instituciones a quienes expreso mi más profundo agradecimiento.

Al doctor Jaime Darío Restrepo Díaz, director de este trabajo de grado, por su orientación académica rigurosa, sus lecturas críticas y su permanente disposición para acompañar el proceso investigativo. Su exigencia intelectual y su compromiso con la calidad fueron determinantes para la madurez que alcanzó este estudio.

Al doctor Eduardo Nicolás Cueto Fuentes, codirector de la investigación, por sus valiosos aportes desde la perspectiva económica y su apoyo durante las etapas más exigentes del proceso.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Rectoría Antioquia y Chocó, Sede Bello, y al Programa de Maestría en Gerencia Social, por brindar el espacio académico, los recursos y la formación que hicieron posible este trabajo. La apuesta de esta institución por el conocimiento puesto al servicio de las comunidades es un norte que orientó cada momento de la investigación.

Al Instituto Municipal de Deportes y Recreación de BelloINDERBELLO, por facilitar el acceso a la información institucional y a la Caracterización de Clubes y Organizaciones Deportivas 2024, insumo fundamental para los análisis cuantitativos de esta investigación.

A los dirigentes, entrenadores y técnicos deportivos de los clubes del municipio de Bello que participaron en las encuestas, las entrevistas y los grupos focales. Su disposición a compartir sus experiencias, sus logros y sus dificultades con honestidad y generosidad es el corazón de este trabajo.

A mis compañeros y compañeras de la Maestría en Gerencia Social, por las discusiones que enriquecieron mi mirada y por la solidaridad que convierte el estudio en una experiencia colectiva y transformadora.

A mi familia, por todo lo que saben que representan para mí y que ninguna página alcanza a expresar del todo.

Contenido

Lista de tablas	11
Lista de figuras	13
Lista de apéndices.....	14
Resumen	15
Abstract.....	17
Introducción.....	19
CAPÍTULO I	22
1. Planteamiento del problema	22
1.1 Descripción del problema	22
1.1.1 Contexto institucional y normativo	25
1.2 Árbol del problema	28
1.4 Sistematización del problema.....	32
1.5 Objetivos	33
1.5.1 Objetivo general.....	33
1.5.2 Objetivos específicos	33
1.6 Justificación.....	34
1.6.1 Dimensión teórica y metodológica	35
1.6.2 Dimensión práctica y gerencial	37
1.6.3 Dimensión social y comunitaria	39
CAPÍTULO II	42
2. Marco referencial.....	42
2.1 Marco conceptual	42
2.1.1 Deporte	43

2.1.2 Club deportivo.....	43
2.1.3 Formalización jurídica y administrativa	44
2.1.4 Gestión deportiva	45
2.1.5 Gobernanza deportiva	45
2.1.6 Sostenibilidad organizacional	46
2.1.7 Política pública deportiva	46
2.1.8 Fortalecimiento gerencial	47
2.1.9 Desarrollo social a través del deporte	48
2.1.10 Articulación interinstitucional.....	49
2.2 Marco Contextual	49
2.2.1 Antecedentes investigativos internacionales	50
2.2.2 Antecedentes investigativos nacionales	53
2.2.3 Antecedentes investigativos regionales y locales.....	57
2.3 Marco Legal.....	61
2.4 Marco Teórico.....	71
2.4.1 El deporte organizado como fenómeno social moderno	72
2.4.2 La Sociología de las organizaciones deportivas voluntarias	73
2.4.3 Formalización del sector deportivo asociado	74
2.4.4 Gestión y características administrativas en el contexto de Antioquia.....	75
2.4.5 El legado social sostenible del deporte organizado.....	76
2.4.6 Los Vínculos interorganizacionales en los sistemas deportivos	77
2.4.7 El perfil del dirigente deportivo regional colombiano	78
2.4.8 Indicadores de política pública deportiva en Colombia.....	79
2.4.9 Gobernanza y Legitimidad en el Deporte Colombiano.....	79

2.4.10 Políticas públicas deportivas colombianas	80
2.4.11 El deporte para el desarrollo y la paz en Colombia	81
2.4.12 Política pública deportiva nacional: IMDRI (2018).....	82
2.4.13 Gobernanza internacional, planeación municipal y marco global.....	82
CAPÍTULO III	87
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	87
3.1 Línea de investigación institucional	87
3.2 Eje temático	88
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)	89
3.3.1 Paradigma investigativo.....	89
3.3.2 Enfoque mixto con predominancia cualitativa	90
3.4 Diseño	91
3.4.1 Alcance	92
3.5 Población y muestra.....	93
3.5.1 Población.....	93
3.5.2 Fundamentación empírica: Caracterización INDERBELLO 2024 como insumo de investigación	95
3.5.3 Criterios y estrategia de muestreo	98
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	101
3.6.1 Encuesta estructurada (Instrumento 1).....	102
3.6.2 Entrevista semiestructurada a directivos de clubes (Instrumento 2).....	104
3.6.3 Grupo focal con entrenadores y técnicos deportivos (Instrumento 3)	104
3.6.4 Análisis documental y entrevista institucional (Instrumento 4)	105
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	106
3.7.1 Análisis cuantitativo	106

3.7.2 Análisis cualitativo	107
3.7.3 Análisis documental	108
3.7.4 Triangulación.....	108
3.8 Consideraciones éticas.....	109
CAPÍTULO IV	111
4. Resultados.....	111
4.1 Perfil de los clubes y directivos participantes.....	113
4.2 Primer objetivo específico: estado de formalización jurídica y administrativa.....	115
4.2.1 El reconocimiento deportivo como habilitante operativo mínimo	115
4.2.2 La brecha entre reconocimiento deportivo y personería jurídica	116
4.2.3 Formalización administrativa: estatutos, contabilidad y afiliación	118
4.3 Segundo objetivo específico: gestión financiera y capacidad estratégica.....	121
4.3.1 La trampa de la dependencia de las cuotas familiares.....	121
4.3.2 Planificación presupuestal, convocatorias y dificultades operativas	123
4.4 Tercer objetivo específico: articulación institucional y alineación con la política pública	125
4.4.1 La relación con el INDERBELLO: frecuencia y tipo de apoyo	127
4.4.2 Articulación diferenciada con el sistema deportivo ampliado	129
4.4.3 El conocimiento de la política pública como condición de la articulación efectiva.....	130
CAPÍTULO V	132
5. Discusión	132
5.1 La institucionalidad deportiva como sistema de incentivos perversos	133
5.2 La sostenibilidad como construcción colectiva que el sistema no facilita.....	134
5.3 La articulación como condición política antes que técnica	136
5.4 El impacto social interrumpido: lo que los datos no dicen, pero implican.....	138

5.5 Alcances y limitaciones de la investigación	140
6. Conclusiones	142
6.1 Sobre la formalización jurídica y administrativa (OE1)	142
6.2 Sobre la gestión financiera y la sostenibilidad organizacional (OE2).....	143
6.3 Sobre la articulación institucional con el INDERBELLO y la política pública (OE3)	143
6.4 Sobre las estrategias desde la Gerencia Social (OE4)	144
6.5 Respuesta a la pregunta central de investigación	145
7. Recomendaciones	147
7.1 Para el INDERBELLO: rediseñar el rol institucional	147
7.1.1 Programa de acompañamiento técnico diferenciado por nivel de formalización	147
7.1.2 Sistema de incentivos diferenciados vinculado a avances en formalización.....	148
7.1.3 Sistema permanente de información y comunicación bidireccional con los clubes	148
7.1.4 Revisión de los criterios de equidad en la asignación de apoyos institucionales	149
7.2 Para la Alcaldía de Bello: ampliar el ecosistema de soporte	149
7.2.1 Articulación intersectorial entre el INDERBELLO y otras dependencias municipales.....	149
7.2.2 Simplificación administrativa de los trámites de formalización jurídica	150
7.3 Para los clubes deportivos: fortalecer desde adentro	151
7.3.1 Construir redes horizontales de colaboración entre clubes	151
7.3.2 Asumir la planificación financiera como prioridad estratégica de gestión.....	151
7.4 Para las instituciones académicas: comprometer la extensión con el territorio.....	152
Referencias.....	155

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Indicadores de resultado - sector deporte, recreación y actividad física, Plan de Desarrollo 2024-2027</i>	26
Tabla 2. <i>Componente estratégico deporte y recreación: proyectos, indicadores y metas</i>	27
Tabla 3. <i>Preguntas de sistematización del problema</i>	32
Tabla 4. <i>Marco legal aplicable a la formalización de clubes deportivos en el municipio de Bello, Colombia (2020-2025)</i>	63
Tabla 5. <i>Articulación entre marco teórico, dimensiones de análisis y objetivos específicos de la investigación</i>	84
Tabla 6. <i>Distribución geográfica de las organizaciones deportivas por comunas del municipio de Bello</i>	94
Tabla 7. <i>Sistema de categorización de organizaciones deportivas INDERBELLO 2024</i>	97
Tabla 8. <i>Hallazgos críticos de la Caracterización INDERBELLO 2024 por indicador de formalización y estión</i>	97
Tabla 9. <i>Estrategia de muestreo diferenciada por instrumento</i>	101
Tabla 10. <i>Síntesis de técnicas e instrumentos de recolección de información</i>	101
Tabla 11. <i>Caracterización de los clubes y directivos encuestados</i>	114
Tabla 12. <i>Estado de formalización jurídica y administrativa de los clubes encuestados</i>	116
Tabla 13. <i>Principal obstáculo para lograr o mantener la formalización del club (B7)</i>	119
Tabla 14. <i>Dimensión de gestión financiera y planificación estratégica</i>	122
Tabla 15. <i>Nivel de dificultad financiera por componente (C4)</i>	125
Tabla 16. <i>Frecuencia de articulación con el INDERBELLO (D1) y conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 (D3)</i>	128
Tabla 17. <i>Valoración del nivel de articulación del club con distintas instancias institucionales (D4)</i>	129
Tabla 11. <i>Guía de Entrevista Semiestructurada a Directivos de Clubes Deportivos</i>	175

Tabla 12. Guía de Grupo Focal con Entrenadores y Técnicos Deportivos	178
Tabla 13. <i>Ficha de registro documental</i>	181
Tabla 14. Indicadores de formalización identificados	182
Tabla 15. Guía de entrevista a funcionarios del INDERBELLO	182
Tabla 16. Matriz de análisis de articulación con la política pública municipal	184

Lista de figuras

Figura 1. <i>Árbol del problema: Formalización y articulación de los clubes deportivos de Bello con el</i> <i>INDERBELLO</i>	28
Figura 2. <i>Perfil de los clubes deportivos y directivos encuestados</i>	112
Figura 3. Estado de formalización jurídica y administrativa (indicadores seleccionados, n =27).	117
Figura 4. <i>Diagrama de Pareto: principales obstáculos para la formalización de los clubes (n=17).</i> <i>Elaboración propia a partir del ítem B7 del Instrumento 1</i>	120
Figura 5. Trampa financiera de los clubes deportivos: ciclo de reproducción de la precariedad.	123
Figura 6. Nivel de articulación institucional por instancia (n=27) y relación bidimensional entre formalización y articulación (ρ de Spearman estimado $\approx 0,87$, $p < 0,05$).	126

Lista de apéndices

Apéndice A. Análisis bibliométrico marco referencial. Más allá del deporte: La formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas públicas y el desarrollo social. Período de análisis: 2020-2025	161
Apéndice B. Instrumento 1	166
Apéndice C. Instrumento 2	175
Apéndice D. Instrumento 3	178
Apéndice E. Instrumento 4	181

Resumen

La presente investigación analiza las problemáticas de formalización jurídica y administrativa que enfrentan los clubes deportivos del municipio de Bello, Antioquia, durante el período 2020-2025, su articulación con el Instituto Municipal de Deportes y Recreación INDERBELLO y el impacto de estas condiciones sobre el desarrollo social comunitario. El estudio se inscribe en el campo de la Gerencia Social y responde a la pregunta central sobre cómo la falta de formalización y la deficiente articulación con el INDERBELLO inciden en la sostenibilidad de los clubes deportivos y en su capacidad para contribuir al bienestar colectivo de la población bellanita.

El diseño metodológico adoptó un enfoque mixto con predominancia cualitativa. Se emplearon cuatro instrumentos complementarios: una encuesta estructurada aplicada a directivos de clubes (Instrumento 1), una guía de entrevista semiestructurada a directivos (Instrumento 2), un grupo focal con entrenadores y técnicos deportivos (Instrumento 3), y una ficha de análisis documental con entrevista institucional a funcionarios del INDERBELLO (Instrumento 4). El universo de estudio comprende los 129 clubes registrados ante el INDERBELLO según la Caracterización de Clubes y Organizaciones Deportivas 2024.

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los clubes de Bello opera con niveles precarios de formalización: muchos carecen de personería jurídica vigente, no cuentan con sistemas contables regulares y no poseen planes estratégicos documentados. La gestión financiera descansa mayoritariamente en cuotas familiares, con escasa diversificación de fuentes de ingreso. La articulación con el INDERBELLO es frecuentemente episódica y mediada por relaciones personales antes que por mecanismos institucionales formales. El conocimiento del marco normativo particularmente la Ley 181 de 1995, el Decreto 1228 de 1995 y la Resolución 000705 de 2024 es deficiente entre los directivos.

La discusión señala que el sistema institucional deportivo genera incentivos perversos que no estimulan la formalización real; que la sostenibilidad depende de una construcción colectiva que el entorno no facilita; y que la articulación con la política pública es una condición política antes que técnica. Las recomendaciones se orientan al INDERBELLO, a la Alcaldía de Bello, a los propios clubes y a las instituciones académicas, proponiendo estrategias diferenciadas de acompañamiento técnico, simplificación administrativa, redes horizontales de colaboración y fortalecimiento de capacidades gerenciales.

Palabras clave: *clubes deportivos, formalización, Gerencia Social, política pública deportiva, desarrollo social, Bello, INDERBELLO.*

Abstract

This research analyzes the legal and administrative formalization challenges faced by sports clubs in the municipality of Bello, Antioquia, during the period 2020-2025, their institutional articulation with the Municipal Institute of Sports and Recreation INDERBELLO, and the impact of these conditions on community social development. The study is grounded in the field of Social Management (Gerencia Social) and addresses the central question of how the lack of formalization and inadequate coordination with INDERBELLO affect the sustainability of sports clubs and their capacity to contribute to the collective well-being of Bello's population.

The methodological design adopted a mixed-methods approach with qualitative predominance. Four complementary instruments were used: a structured survey administered to club directors (Instrument 1), a semi-structured interview guide for club leaders (Instrument 2), a focus group with coaches and sports technicians (Instrument 3), and a documentary analysis form combined with an institutional interview with INDERBELLO officials (Instrument 4). The study universe comprises the 129 clubs registered with INDERBELLO according to the 2024 Sports Organizations Characterization.

The results reveal that a significant proportion of Bello's sports clubs operates with precarious levels of formalization: many lack valid legal status, do not maintain regular accounting systems, and have no documented strategic plans. Financial management relies predominantly on family membership fees, with limited income diversification. Coordination with INDERBELLO is frequently episodic and mediated by personal relationships rather than formal institutional mechanisms. Knowledge of the regulatory framework particularly Law 181 of 1995, Decree 1228 of 1995, and Resolution 000705 of 2024 is deficient among club directors.

The discussion highlights that the sports institutional system generates perverse incentives that do not stimulate genuine formalization; that sustainability depends on collective construction that the system does not facilitate; and that policy articulation is a political rather than a purely technical

condition. Recommendations are directed atINDERBELLO, the municipal government, the clubs themselves, and academic institutions, proposing differentiated technical support strategies, administrative simplification, horizontal collaboration networks, and managerial capacity-building.

Keywords: *sports clubs, formalization, Social Management, sports public policy, social development, Bello,INDERBELLO.*

Introducción

La presente investigación surge de una observación que, por su cotidianidad, corre el riesgo de normalizarse: en el municipio de Bello, uno de los territorios más densamente poblados del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, el deporte organizado a través de clubes constituye uno de los pocos dispositivos de cohesión social disponibles para niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad. Sin embargo, una proporción significativa de estos clubes opera al margen del sistema institucional, sin la formalización jurídica y administrativa que les permitiría acceder a los recursos públicos, los programas municipales y las redes de apoyo que el Estado ofrece. Esta paradoja organizaciones socialmente valiosas que el sistema no puede alcanzar precisamente porque no están formalizadas es el corazón del problema que este trabajo busca comprender y contribuir a resolver.

El estudio se titula Más allá del deporte: la formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas públicas y el desarrollo social, y fue elaborado como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Rectoría Antioquia y Chocó. La pregunta central que orienta la investigación es: ¿de qué manera la falta de formalización y la deficiente articulación con elINDERBELLO impactan la sostenibilidad de los clubes deportivos en el municipio de Bello, y qué estrategias desde la Gerencia Social pueden fortalecer su gestión y su aporte al desarrollo social durante el periodo 2020-2025?

La relevancia del tema se sostiene en tres dimensiones interconectadas. Desde la perspectiva teórica y metodológica, la investigación genera conocimiento sistemático sobre la efectividad institucional en el sector deporte a nivel municipal, operacionaliza la distinción entre formalización jurídica y formalización administrativa real, y construye categorías analíticas transferibles a otros contextos municipales colombianos. Desde la dimensión práctica y gerencial, los resultados y recomendaciones producen insumos directamente accionables para los dirigentes de clubes, para elINDERBELLO y para la Alcaldía de Bello en el diseño de mecanismos más eficaces de acompañamiento y

articulación. Desde la perspectiva social y comunitaria, el estudio visibiliza la cadena causal que vincula la formalización organizacional con el acceso de los jóvenes bellanitas al deporte como derecho fundamental y con la reducción de factores de riesgo social.

El período de análisis 2020-2025 fue seleccionado con deliberación y sustento en razones de política pública: abarca dos planes de desarrollo municipales sucesivos el Plan Bello, Territorio de Vida y Paz (2020-2023) y el Plan Juntos Construimos (2024-2027) , coincide con la pandemia por COVID-19 como evento que agudizó las vulnerabilidades estructurales de los clubes informales, y comprende la vigencia de la Política Pública Nacional para el Desarrollo del Deporte 2018-2028 y del Plan Nacional de Desarrollo Colombia Potencia Mundial de la Vida (2022-2026). Este encuadre temporal permite no solo diagnosticar el estado de los clubes en un momento dado, sino evaluar la persistencia o transformación de sus condiciones a lo largo de un ciclo completo de política pública.

La investigación adoptó un diseño metodológico mixto con predominancia cualitativa. Se aplicaron cuatro instrumentos: una encuesta estructurada a directivos de clubes, entrevistas semiestructuradas a dirigentes, grupos focales con entrenadores y técnicos deportivos, y un análisis documental con entrevista institucional a funcionarios delINDERBELLO. El universo de estudio corresponde a los 129 clubes registrados ante elINDERBELLO según la Caracterización de Clubes y Organizaciones Deportivas 2024, fuente institucional que ofrece el diagnóstico más actualizado disponible sobre el sector deportivo asociado municipal.

El documento está organizado en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, el árbol del problema, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación tripartita de la investigación. El Capítulo II desarrolla el marco referencial, que incluye el marco conceptual con los diez conceptos nucleares del estudio, los antecedentes investigativos internacionales, nacionales y regionales, el marco legal sistematizado en 15 instrumentos normativos y el marco teórico, que integra los aportes de Puig y Heinemann (1991), Heinemann (1997), Horch (1998),

Thibault y Harvey (1997), Girginov y Hills (2008), Wicker et al. (2015), y autores colombianos contemporáneos como Ramos-Acosta et al. (2022), Arias-Castaño et al. (2022) y Morales-Fontanilla (2023).

El Capítulo III describe el diseño metodológico: la línea de investigación institucional, el paradigma, el enfoque mixto con predominancia cualitativa, el diseño descriptivo-exploratorio, la población y estrategia de muestreo diferenciada, y los cuatro instrumentos de recolección de información con sus respectivos procedimientos de análisis cuantitativo, cualitativo y documental. El Capítulo IV presenta los resultados organizados en torno a los tres primeros objetivos específicos: el estado de formalización jurídica y administrativa, las características de la gestión financiera y la sostenibilidad organizacional, y los mecanismos de articulación con el INDERBELLO y la política pública municipal. El Capítulo V desarrolla la discusión de los resultados, los alcances y limitaciones de la investigación, y las conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo no pretende construir una teoría general sobre los clubes deportivos colombianos, ni ofrecer soluciones universales a problemas que son, en última instancia, el resultado de condiciones históricas, territoriales e institucionales específicas. Su ambición es más modesta y, por eso mismo, más honesta: comprender con rigor la situación concreta de los clubes de Bello durante el período 2020-2025, extraer de esa comprensión lecciones útiles para los actores que tienen la responsabilidad de transformarla, y contribuir con evidencia empírica situada al debate académico y político sobre el rol del deporte organizado en el desarrollo de las comunidades urbanas colombianas. Como recuerda Kliksberg (2000), la ética de la Gerencia Social exige que el conocimiento se ponga al servicio de quienes más lo necesitan: en este caso, los dirigentes de clubes que trabajan con vocación y precariedad, y los jóvenes de Bello que tienen el derecho constitucional a un deporte continuo, de calidad y socialmente transformador.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

El municipio de Bello, ubicado en el norte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá se ha consolidado como uno de los municipios más dinámicos del departamento de Antioquia en materia deportiva y recreativa. El deporte y la recreación han sido reconocidos por las sucesivas administraciones municipales como estrategias fundamentales de inclusión social, salud pública, convivencia ciudadana y prevención de la violencia, en coherencia con los postulados de la Ley 181 de 1995 (Congreso de la República de Colombia, 1995) y con la Política Pública Nacional para el Desarrollo del Deporte 2018-2028 (Ministerio del Deporte de Colombia, 2018), que consagra el deporte como derecho fundamental y herramienta de bienestar colectivo.

Dentro de este ecosistema, los clubes deportivos constituyen los actores de base más importantes del tejido deportivo municipal: son espacios de formación integral, participación ciudadana y desarrollo colectivo que articulan a la población bellanita especialmente niños, niñas, adolescentes y jóvenes en torno a valores como la disciplina, el trabajo en equipo, el respeto y el aprovechamiento del tiempo libre. Investigaciones recientes en comunidades colombianas con desventaja socioeconómica demuestran que el deporte organizado mejora significativamente el bienestar psicológico y el capital social de los participantes, fortaleciendo la cooperación, la reciprocidad y la confianza entre los miembros de la comunidad (Cultura, Ciencia y Deporte, 2023). Su función social va más allá del rendimiento deportivo: los clubes actúan como dispositivos de prevención del consumo de sustancias psicoactivas, de la delincuencia juvenil y de la vinculación de menores a estructuras criminales, constituyéndose en agentes activos de cohesión comunitaria (Puig y Heinemann, 1991).

No obstante, pese a su relevancia social, la caracterización realizada por el INDERBELLO (2022) evidencia que los clubes deportivos del municipio de Bello enfrentan una problemática estructural que se manifiesta principalmente en tres dimensiones interrelacionadas: (1) una marcada falta de formalización jurídica y administrativa, (2) una gestión organizacional deficiente carente de herramientas profesionales, y (3) una baja articulación con el ente rector municipal INDERBELLO, que les impide acceder a los recursos, programas y escenarios deportivos que el municipio tiene disponibles (Heinemann, 2002; Robayo Murcia et al., 2022).

En cuanto a la formalización, la Resolución 000705 del 20 de agosto de 2024 del Ministerio del Deporte establece los requisitos actualizados para la estructura organizativa de los organismos deportivos del Sistema Nacional del Deporte, exigiendo a los miembros del órgano de administración la acreditación de formación en Administración Deportiva y criterios de idoneidad comprobada (Ministerio del Deporte de Colombia, 2024). Estos requerimientos se suman a los ya establecidos por la Ley 181 de 1995: estatutos aprobados, personería jurídica vigente, afiliación a la respectiva federación o liga departamental y renovación periódica del reconocimiento deportivo. Sin embargo, según los datos del INDERBELLO (2022), una proporción significativa de los clubes asentados en Bello presenta deficiencias críticas en uno o varios de estos requisitos, manteniéndose en un estado de informalidad que les impide acceder a recursos institucionales, fuentes de financiación pública o privada y programas de apoyo municipal. Esta brecha entre la exigencia normativa y la realidad operativa refleja no solo limitaciones individuales de las organizaciones, sino también un déficit sistémico en los mecanismos de acompañamiento institucional para la formalización. Estudios recientes en municipios colombianos confirman que la informalidad institucional, la carencia de recursos y la exclusión de grupos poblacionales persisten como limitaciones estructurales que impiden aprovechar el potencial transformador del deporte, pese a los avances normativos (Robayo Murcia et al., 2022).

Respecto a la gestión organizacional, los estudios en el campo de la administración deportiva colombiana señalan que los clubes de base operan frecuentemente sin planes estratégicos, sin estructuras de gobernanza claras y sin herramientas de gestión financiera que garanticen su permanencia en el tiempo (Robayo Murcia et al., 2022; Blanco et al., 1999). En Bello, esta realidad se traduce en baja capacitación de directivos y entrenadores, desconocimiento de los instrumentos de planificación deportiva, escasa capacidad para atraer patrocinios privados e imposibilidad para formalizar procesos continuos de formación deportiva. Horch (1998) denomina estos procesos como *mecanismos autodestructivos* de los clubes deportivos: organizaciones que, por sus propias debilidades internas, generan las condiciones para su propio colapso institucional, patrón que se replica en el contexto colombiano según la evidencia disponible (Robayo Murcia et al., 2022).

En lo que respecta a la articulación interinstitucional, la relación entre los clubes y elINDERBELLO no siempre es fluida ni efectiva. Un estudio sobre participación ciudadana en la política pública de deporte en Medellín ciudad vecina con un contexto institucional comparable evidenció que la falta de articulación entre ligas, clubes e INDER es un problema estructural diagnosticado por los propios actores del sector; uno de los entrevistados señaló que dicha articulación no debería depender de las relaciones personales de los directivos institucionales, sino de mecanismos formales y sostenibles de cooperación (AGO.USB, 2022). Cuando estos vínculos son débiles o inexistentes, se producen consecuencias de alto impacto social: los clubes quedan excluidos de los programas de apoyo, financiación y asignación de escenarios deportivos; los deportistas pierden oportunidades de participación en justas locales, departamentales, nacionales e internacionales; y el municipio pierde efectividad en la implementación de sus propias políticas públicas deportivas (Tabarquino-Muñoz et al., 2023).

Esta problemática tiene consecuencias directas sobre la población más vulnerable: niños, niñas, adolescentes y jóvenes que ven truncadas sus posibilidades de acceder al deporte organizado como herramienta de desarrollo personal y social. En términos del Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027*, el fortalecimiento del tejido social bellanita a través del deporte requiere, de manera ineludible, que los clubes deportivos cuenten con la formalización y la capacidad organizacional necesarias para articularse efectivamente con los programas institucionales y contribuir al logro de las metas establecidas (Alcaldía de Bello, 2020). Girginov y Hills (2008) evidencian que cuando las organizaciones deportivas de base logran esta articulación con las políticas públicas, se generan legados deportivos y sociales de largo plazo que benefician a toda la comunidad.

1.1.1 Contexto institucional y normativo

El marco institucional del deporte en el municipio de Bello está determinado por la convergencia de tres niveles normativos y de política pública: el nacional, el departamental y el municipal. A nivel nacional, la Ley 181 de 1995 constituye el marco jurídico fundamental que regula la creación, el reconocimiento y el funcionamiento de los clubes deportivos en Colombia, estableciendo los requisitos de formalización que estas organizaciones deben cumplir para ser reconocidas como parte del Sistema Nacional del Deporte (Congreso de la República de Colombia, 1995). Complementariamente, los lineamientos del Ministerio del Deporte (2020) precisan los criterios administrativos y de gobernanza que los clubes deben satisfacer para acceder a los recursos y programas del Estado.

A nivel municipal, mediante el Decreto 202004000410 del 6 de agosto de 2020 en el marco de las facultades extraordinarias otorgadas por el Concejo Municipal mediante el Acuerdo No. 002 del 2020, se creó el Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Bello (INDERBELLO) como establecimiento público del orden municipal, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio. Su objeto misional incluye, entre otras funciones, asociarse con

entidades público-privadas para cumplir las funciones establecidas en la Ley 181 de 1995, patrocinar clubes y equipos debidamente constituidos, y promover la masificación deportiva con acceso equitativo para todos los ciudadanos.

El Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027* establece, en su Línea Estratégica 1 *Juntos Construimos el Tejido Social Bellanita*, la generación de estrategias de inclusión, desarrollo de capacidades y promoción de la equidad como pilares centrales de la gestión pública local. En el marco del Sector Deporte, Recreación y Actividad Física, el Plan proyecta ambiciosas metas de cobertura: pasar de 100 organismos deportivos apoyados a 300 al finalizar el cuatrienio, de 100.000 a 300.000 personas beneficiadas con oferta deportiva y recreativa, y de 7.000 a 17.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes inscritos en escuelas deportivas (Alcaldía de Bello, 2020). Para tal efecto, elINDERBELLO dispone de 126 escenarios deportivos y recreativos distribuidos en las distintas comunas y veredas del municipio.

El logro de estas metas está condicionado a la existencia de una red de clubes deportivos formalizados, con capacidad organizacional suficiente para articularse con los programas institucionales. Para dimensionar el alcance de los compromisos institucionales adquiridos, la Tabla 1 presenta los indicadores de resultado definidos por el Plan de Desarrollo para el Sector Deporte, Recreación y Actividad Física, con sus respectivas líneas base y metas al cuatrienio.

Tabla 1.

Indicadores de resultado - sector deporte, recreación y actividad física, Plan de Desarrollo 2024-2027

Indicador de resultado	Unidad de medida	Fuente	Línea base	Meta cuatrienio
Escenarios deportivos y recreativos en condiciones de calidad para el desarrollo de programas	Número	Ministerio del Deporte	80	100
Niñas, niños y adolescentes que acceden a servicios deportivos,	Personas	Ministerio del Deporte	100.000	300.000

recreativos y de aprovechamiento del tiempo libre

Nota. Adaptado de *Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 “Juntos Construimos”*, por Alcaldía Municipal de Bello, 2024 (<https://www.bello.gov.co/>). Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 1, el municipio proyecta triplicar la población beneficiada con oferta deportiva de 100.000 a 300.000 personas y aumentar en un 25% los escenarios deportivos en condiciones de calidad. Estas metas solo son alcanzables si los clubes deportivos, como principales ejecutores de los procesos de formación y práctica deportiva en los territorios, cuentan con la formalización y la capacidad organizacional requeridas. En complemento, la Tabla 2 detalla los proyectos, indicadores de producto y metas del Componente Estratégico Deporte y Recreación, en los que el papel de los organismos deportivos entre ellos los clubes es determinante.

Tabla 2.

Componente estratégico deporte y recreación: proyectos, indicadores y metas

Objetivo del programa	Proyecto	Indicador de producto	Dep. líder	Línea base	Meta cuatrienio
Contribuir con el bienestar de los bellanitas promoviendo el desarrollo integral mediante la salud y hábitos saludables	Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte como eje de transformación social	Personas beneficiadas con oferta deportiva, recreativa y de actividad física	INDERBELLO	100.000	300.000
		Organismos deportivos apoyados	INDERBELLO	100	300
		Niñas, niños, adolescentes y jóvenes inscritos en escuelas deportivas	INDERBELLO	7.000	17.000
	Estrategias para la formación y preparación de deportistas	Atletas preparados que integran las selecciones Bello	INDERBELLO	4.000	7.000

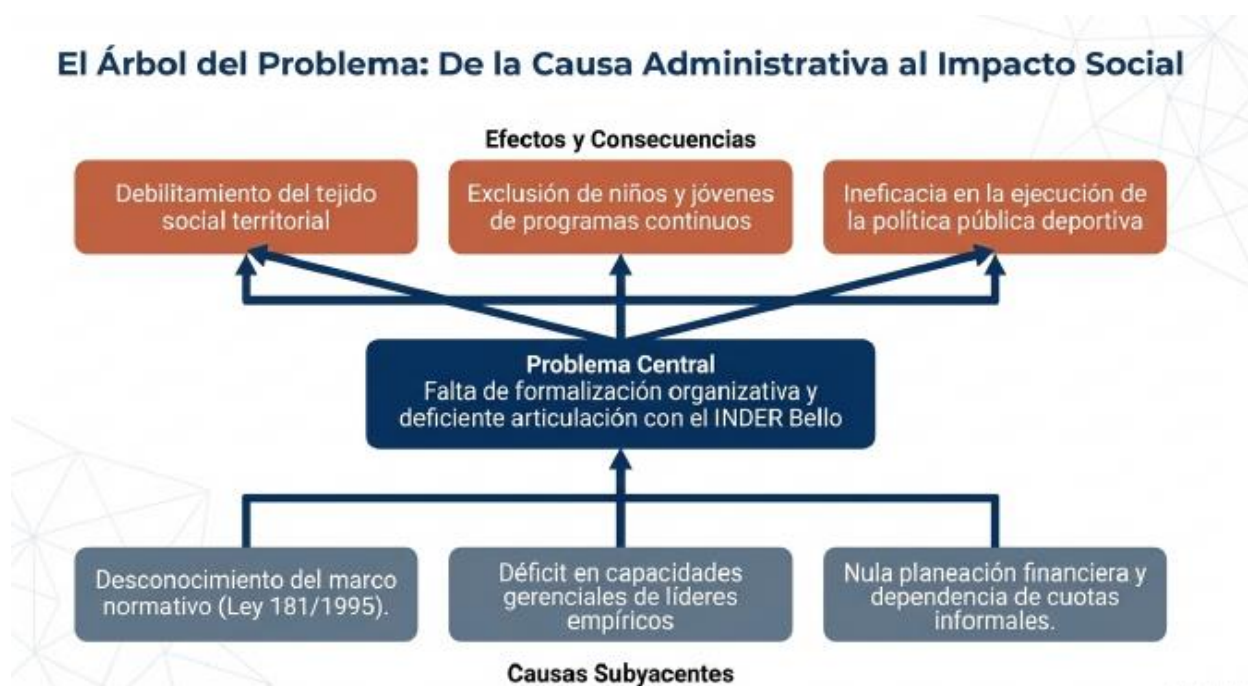
Nota. Adaptado de *Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 “Juntos Construimos”*, por Alcaldía Municipal de Bello, 2024 (<https://www.bello.gov.co/>).

1.2 Árbol del problema

El árbol del problema es una herramienta de análisis causal que permite identificar, de forma estructurada y visual, las relaciones entre las causas que originan una situación problemática, el problema central que las articula y los efectos que se derivan de él (Skinner et al., 2015; Mejía Navarrete, 2004). Su aplicación en el contexto de esta investigación permite visibilizar la complejidad del fenómeno estudiado y garantizar que la pregunta de investigación, los objetivos y las estrategias propuestas respondan a las dimensiones reales del problema y no solo a sus manifestaciones superficiales.

Figura 1.

Árbol del problema: Formalización y articulación de los clubes deportivos de Bello con el INDERBELLO



Nota. El árbol del problema muestra la relación entre las causas, el problema central y sus efectos en los clubes deportivos de Bello. Las causas principales se asocian con el desconocimiento del marco normativo, las limitadas capacidades de gestión de los líderes y la falta de planeación financiera. Estas condiciones generan una baja formalización organizativa y una débil articulación con el INDERBELLO. Como consecuencia, se presentan dificultades en la ejecución de la política deportiva, exclusión de niños y jóvenes de programas continuos y un debilitamiento del tejido social comunitario.

El problema central se define como la falta de formalización y la deficiente articulación de los clubes deportivos de Bello con el INDERBELLO, condiciones que comprometen su sostenibilidad y su impacto en el desarrollo social durante el periodo 2020-2025.

Las causas raíz identificadas son cinco. En primer lugar, el desconocimiento generalizado de los requisitos normativos para el reconocimiento deportivo y la personería jurídica, situación que mantiene a numerosos clubes en un estado de informalidad jurídica que les impide acceder al sistema institucional de apoyo (Ministerio del Deporte, 2020; Congreso de la República, 1995). En segundo lugar, el déficit en capacidades gerenciales y administrativas de directivos y entrenadores, quienes en su mayoría carecen de formación específica en gestión deportiva, planificación estratégica y administración de recursos (Chaves Zaldumbide, 2015; Blanco et al., 1999).

En tercer lugar, la baja articulación interinstitucional entre los clubes y el INDERBELLO, expresada en comunicaciones esporádicas, desconocimiento mutuo de programas y necesidades, y ausencia de mecanismos formales de cooperación (Thibault y Harvey, 1997). En cuarto lugar, la ausencia de planes estratégicos y modelos de gestión sostenibles, que priva a los clubes de una hoja de ruta para su desarrollo y los hace altamente vulnerables a los cambios de directivos o de contexto (Horch, 1998). En quinto lugar, el limitado acceso a fuentes de financiación y patrocinios privados, derivado precisamente de su condición de informalidad y de la ausencia de estructuras administrativas confiables para los potenciales patrocinadores (Forster y Pope, 2004).

Los efectos producidos por la interacción de estas causas son igualmente cinco. La sostenibilidad de los clubes se ve comprometida, poniendo en riesgo su continuidad como organizaciones de base (Heinemann, 2002). La exclusión de niños y jóvenes de la práctica deportiva organizada limita el acceso a un derecho fundamental y a una herramienta clave de desarrollo personal y social (Vásquez Henríquez, 2018; Sánchez Bañuelos, 1996). El debilitamiento del tejido social comunitario reduce la cohesión social

y la capacidad del territorio para enfrentar problemáticas como la violencia y el consumo de sustancias (Puig y Heinemann, 1991). La pérdida de oportunidades de competencia en todos los niveles trunca el desarrollo deportivo de los atletas y la proyección del municipio en el escenario deportivo regional y nacional. Finalmente, la ineffectividad en la implementación de las políticas públicas deportivas impide alINDERBELLO lograr las metas del Plan de Desarrollo Municipal y maximizar el impacto de la inversión pública en deporte y recreación (Bustamante Zapata, 2013; Girginov y Hills, 2008).

La experiencia comparada en contextos latinoamericanos demuestra que cuando los modelos de gestión deportiva y recreativa se articulan con estrategias institucionales claras, se potencia el desarrollo comunitario y la participación ciudadana organizada de manera sostenida (Uvinha, 2015). Esta evidencia refuerza la pertinencia de abordar desde la Gerencia Social las estrategias necesarias para superar las causas estructurales identificadas en el árbol del problema.

1.3 Formulación del problema

La evidencia analizada en los apartados anteriores revela que los clubes deportivos del municipio de Bello enfrentan una doble problemática que compromete su viabilidad como organizaciones de base y como actores del desarrollo social comunitario. Por un lado, presentan altos niveles de informalidad jurídica y administrativa que les impiden acceder a recursos y programas institucionales; por otro, mantienen una articulación deficiente con elINDERBELLO que limita su capacidad de respuesta ante las necesidades deportivas y sociales de la comunidad (Ramírez y Vinasco, 2019; Bustamante Zapata, 2013). La intersección de estas dos dimensiones formalización y articulación configura un escenario de vulnerabilidad estructural que, de no ser atendido, profundiza las brechas sociales existentes y compromete los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal (Forster y Pope, 2004; Blanco et al., 1999).

Esta situación adquiere mayor relevancia en el contexto de la Gerencia Social, disciplina que reconoce en las organizaciones comunitarias actores fundamentales para la implementación efectiva de las políticas públicas y para la generación de valor social en los territorios (García Ferrando y Llopis Goig, 2011; Skinner et al., 2015). La experiencia comparada en contextos latinoamericanos demuestra que los modelos de gestión deportiva y recreativa, cuando se articulan con estrategias institucionales claras, potencian el desarrollo comunitario y la participación ciudadana organizada (Uvinha, 2015). En este sentido, fortalecer la formalización de los clubes deportivos de Bello no es solo una exigencia normativa, sino una condición necesaria para garantizar su sostenibilidad como agentes de transformación social y como aliados estratégicos del gobierno municipal en la consecución del bienestar colectivo.

Con base en el análisis causal presentado en el árbol del problema y en la evidencia empírica e institucional revisada, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la falta de formalización y la deficiente articulación con elINDERBELLO impactan la sostenibilidad de los clubes deportivos en el municipio de Bello, y qué estrategias desde la Gerencia Social pueden fortalecer su gestión y su aporte al desarrollo social durante el periodo 2020-2025?

La presente investigación se centrará en el análisis de las problemáticas que enfrentan los clubes deportivos asentados en el municipio de Bello en relación con su formalización y articulación con las políticas públicas durante el periodo 2020-2025, con el propósito de proponer estrategias de fortalecimiento que permitan mejorar su gestión organizacional y consolidar su aporte al desarrollo social y deportivo del municipio, en coherencia con los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y los lineamientos del Sistema Nacional del Deporte.

1.4 Sistematización del problema

La sistematización del problema permite desagregar la pregunta central de investigación en preguntas específicas que orientan el proceso investigativo hacia cada una de las dimensiones identificadas en el árbol del problema. Estas preguntas derivadas garantizan que la investigación aborde de manera integral las causas, el problema central y los efectos identificados, y que los resultados obtenidos aporten elementos concretos para la toma de decisiones en materia de política pública deportiva en el municipio de Bello (Mejía Navarrete, 2004).

Tabla 3.

Preguntas de sistematización del problema

Preguntas de sistematización	
1.	¿Cuál es el estado actual de los clubes deportivos del municipio de Bello en términos de formalización jurídica y administrativa conforme a la Ley 181 de 1995 y los lineamientos del Ministerio del Deporte y cuáles son las principales deficiencias en las capacidades gerenciales, administrativas y de planificación estratégica de sus directivos y entrenadores durante el periodo 2020-2025?
2.	¿Cómo se caracteriza la articulación actual entre los clubes deportivos del municipio de Bello y elINDERBELLO, y cuáles son los factores institucionales que dificultan una relación más fluida y efectiva?
3.	¿Cuáles son los efectos concretos de la informalidad y la baja articulación institucional sobre la participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes del municipio de Bello en la práctica deportiva organizada?
4.	¿Qué estrategias desde la Gerencia Social pueden fortalecer la formalización, la gestión organizacional y la articulación de los clubes deportivos de Bello con elINDERBELLO y con las políticas públicas municipales?

Nota. elaboración propia de acuerdo con análisis del problema.

Las preguntas de sistematización organizan la ruta analítica del estudio y estructuran el proceso investigador. Las tres primeras estructuran la comprensión del estado actual, las debilidades organizacionales y las consecuencias sociales que están asociadas a la informalidad con que funcionan los clubes deportivos y la cuarta pregunta a su vez deja abierta la opción de identificar alternativas de

fortalecimiento institucional desde la mirada de la gerencia social con el objetivo de poder otorgar las bases para mejorar la gestión deportiva y la articulación con las políticas públicas municipales.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar las problemáticas que enfrentan los clubes deportivos asentados en el municipio de Bello, en relación con su formalización y articulación con las políticas públicas, con miras al fortalecimiento gerencial que consolide su aporte al desarrollo social y deportivo de la comunidad.

1.5.2 Objetivos específicos

Caracterizar el estado actual de la formalización jurídica y administrativa de los clubes deportivos de Bello (2020-2025), de acuerdo con los requisitos del Sistema Nacional del Deporte."

Analizar las limitaciones en la gestión administrativa y financiera que condicionan la sostenibilidad organizacional de los clubes deportivos en el contexto local."

Evaluar los mecanismos de articulación entre los clubes deportivos y el INDERBELLO, en el marco de las metas del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027."

Diseñar un modelo de estrategias desde la Gerencia Social para el fortalecimiento administrativo y la articulación institucional de los clubes, que potencie su impacto en el desarrollo comunitario."

1.6 Justificación

La presente investigación sobre las problemáticas de formalización y articulación de los clubes deportivos del municipio de Bello durante el período 2020-2025 es pertinente por su triple impacto: teórico-metodológico, práctico-gerencial y social-comunitario. Su punto de partida es una articulación que pocos estudios han logrado de manera sistemática en Colombia: la conexión entre la filosofía de la Gerencia Social entendida como la disciplina que optimiza el rendimiento de los esfuerzos del Estado y de los actores sociales para enfrentar los grandes déficits de la región (Kliksberg, 2000) y el marco legal y técnico del deporte asociado colombiano, constituido por la Ley 181 de 1995, el Decreto 1228 de 1995, el Decreto 1085 de 2015 y la Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte. Esta articulación no es cosmética: los clubes deportivos de base son, exactamente, el tipo de organización del tercer sector local que la Gerencia Social tiene el mandato de fortalecer, y el sistema normativo del deporte colombiano es el marco institucional dentro del cual ese fortalecimiento debe materializarse.

La delimitación temporal 2020-2025 es deliberada y fundada en razones de política pública. El período abarca dos planes de desarrollo municipales sucesivos: el Plan *Bello, Territorio de Vida y Paz* (2020-2023) y el Plan *Juntos Construimos* (2024-2027), lo que permite analizar no solo el estado de los clubes en un momento dado, sino la transición entre dos apuestas de gobierno y evaluar si los compromisos institucionales asumidos formalmente con el sector deportivo asociado se han traducido en mejoras reales en la formalización y gestión de los clubes. Ambos planes articulan metas concretas de cobertura deportiva vinculadas al sector asociado, creando un escenario de evaluación privilegiado para esta tesis. A escala nacional, el período coincide con la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo *Colombia Potencia Mundial de la Vida* (2022-2026), que eleva el deporte comunitario a componente de la política de paz total y desarrollo territorial, reforzando la relevancia de estudiar cómo los clubes de base responden o no a esos lineamientos nacionales desde el nivel municipal.

Este período incluye, además, un evento que reconfiguró estructuralmente la discusión sobre formalización deportiva: la pandemia por COVID-19. Su relevancia para esta investigación no es meramente contextual. La pandemia demostró, con una crudeza que ningún diagnóstico académico había logrado antes, que los clubes deportivos informales sin personería jurídica, sin reconocimiento deportivo vigente y sin registros financieros formales quedaron completamente excluidos de los auxilios de emergencia, los subsidios institucionales y los programas de reactivación económica diseñados tanto por el Ministerio del Deporte como por las alcaldías municipales (Ministerio del Deporte, 2023). En Bello, este fenómeno agudizó las vulnerabilidades estructurales de las organizaciones deportivas de base y evidenció que la formalización jurídica y administrativa no es un requisito burocrático, sino un mecanismo de resiliencia organizacional que determina la capacidad de supervivencia de un club ante crisis externas. Esta tesis parte de ese aprendizaje: fortalecer la formalización y la gestión de los clubes es, al mismo tiempo, fortalecer su capacidad de respuesta ante escenarios adversos.

Los estudios disponibles sobre gestión de clubes deportivos de base en municipios intermedios colombianos como el análisis de Arias Castaño et al. (2022) sobre clubes en Chía, Cundinamarca, o el trabajo de Morales Fontanilla (2023) sobre política pública deportiva participativa confirman que la informalidad organizacional, las brechas gerenciales y la escasa articulación con los entes municipales son problemas estructurales del sector deportivo de base en Colombia, no particularidades de un municipio. Bello, con su peso demográfico, su historia de desafíos sociales y la existencia delINDERBELLO como ente articulador, ofrece un caso emblemático cuyo estudio produce conocimiento transferible a decenas de municipios del país con perfiles similares.

1.6.1 Dimensión teórica y metodológica

Desde la dimensión teórica y metodológica, esta investigación realiza una contribución original al campo de la Gerencia Social al generar conocimiento sistemático sobre la efectividad institucional en

el sector deporte a nivel municipal. Los clubes deportivos de base son espacios de capital social en sentido bourdiano: generan redes de cohesión comunitaria y, cuando están bien gestionados, funcionan como puentes entre las comunidades y las instituciones públicas (Kliksberg, 2000; Gadais et al., 2022). Estudiarlos con rigor es, por tanto, estudiar uno de los nodos donde la Gerencia Social se materializa de manera más directa y cotidiana en la vida de las comunidades urbanas vulnerables.

El aporte conceptual más significativo de este estudio es la operacionalización de la distinción entre dos dimensiones que suelen confundirse en la literatura y en la práctica institucional: la *formalización jurídica* obtención de personería jurídica y reconocimiento deportivo conforme al Decreto Ley 1228/1995 y la *formalización administrativa* real adopción efectiva de prácticas de planificación, transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad financiera. Hernández (2019) denomina esta distinción *gobernanza nominal versus gobernanza real*, y Arias-Castaño et al. (2022) la verificaron empíricamente en clubes de Chía: muchos organismos poseen reconocimiento deportivo vigente, pero operan con estructuras de facto dominadas por un solo dirigente, sin planificación formal ni controles internos. Al medir ambas dimensiones de manera sistemática en los 129 clubes de Bello durante 2020-2025 tal como los registra la Caracterización INDERBELLO 2024, esta tesis produce categorías analíticas transferibles a otros contextos municipales, respondiendo al llamado de Hernández-García et al. (2023) de generar más evidencia empírica sobre gestión deportiva municipal en Latinoamérica.

Autores como Ramos-Acosta et al. (2022), Morales-Fontanilla (2023) y Hernández-García et al. (2023) convergen en señalar que la planeación deportiva municipal con enfoque de gobernanza e inclusión social es el paradigma emergente del sector, desplazando los enfoques centrados exclusivamente en el rendimiento deportivo. Esta tesis se inscribe en esa corriente, pero la profundiza al incorporar la perspectiva de la Gerencia Social como marco integrador que articula eficiencia organizacional, gobernanza democrática y desarrollo comunitario. Su diseño metodológico combinación de análisis documental normativo, encuesta estructurada, entrevistas a dirigentes y grupos focales con

entrenadores constituirá un modelo replicable para futuras investigaciones sobre desarrollo de capacidades en el tercer sector deportivo.

Desde la perspectiva de la Gerencia Social como disciplina académica, el estudio contribuye a un problema que trasciende el deporte: ¿cómo lograr que las organizaciones del tercer sector local funcionen con la eficacia suficiente para cumplir su función social, en contextos de recursos escasos y capital humano no especializado? Zapata Montoya et al. (2010), en su diagnóstico de ligas deportivas en Antioquia el departamento donde se ubica Bello documentó que la mayoría operaban sin planificación formal, con archivos incompletos, sin sistemas contables adecuados y con una rotación de dirigentes que impedía la acumulación de capacidades institucionales. Quince años después, la CaracterizaciónINDERBELLO (2024) muestra que el 69.77% de los clubes del municipio se ubica en el nivel más bajo de desarrollo organizacional, con puntajes inferiores al 49.99% en los componentes administrativo, deportivo y social. Analizar esa brecha persistente entre el marco normativo que ha evolucionado significativamente con la creación del Ministerio del Deporte (Ley 1967/2019) y la práctica organizacional real es el corazón teórico de esta investigación.

1.6.2 Dimensión práctica y gerencial

Desde la dimensión práctica y gerencial, la pertinencia de esta investigación radica en su capacidad de producir conocimiento directamente accionable para dos tipos de actores con responsabilidades directas sobre los clubes deportivos de Bello.

En primer lugar, para los propios dirigentes de los clubes. Los resultados del análisis permitirán identificar con precisión las brechas gerenciales, jurídicas y financieras que limitan su sostenibilidad organizacional. Esta tesis no se limita a diagnosticar esas brechas: culmina en la propuesta de estrategias de fortalecimiento gerencial concretas, diseñadas con criterios de viabilidad, gradualidad y pertinencia cultural para organizaciones voluntarias de base (Ramos-Acosta et al., 2022). Dichas estrategias abarcarán la mejora de los procesos administrativos planificación, contabilidad básica, convocatoria

democrática, rendición de cuentas, el desarrollo de competencias directivas en los líderes de los clubes, y la diversificación de fuentes de financiación para reducir la dependencia de recursos públicos municipales y de la iniciativa de un solo dirigente.

La urgencia de este componente práctico queda evidenciada por los datos disponibles. Sandino Rodríguez (2017) documentó en Valle del Cauca y Risaralda regiones comparables a Antioquia en cuanto al nivel de desarrollo del sector deportivo que la gran mayoría de los dirigentes de organizaciones deportivas de base no cuenta con formación formal en administración o gerencia, y que sus decisiones se basan en experiencia empírica acumulada, lo que genera alta vulnerabilidad ante cambios de liderazgo o ante exigencias técnicas de los entes de control. Esta realidad, trasladada al contexto de Bello, explica en parte la brecha entre el número de clubes formalmente registrados ante elINDERBELLO y el número de clubes que operan con prácticas de gestión que les permitan acceder a recursos públicos y cumplir con las exigencias del Decreto 1085 de 2015 y el Decreto 1228 de 1995 (Congreso de la República de Colombia, 1995a, 1995b). La misma pandemia ilustró esta brecha con precisión: los clubes que ya tenían registros contables, personería jurídica y reconocimiento vigente pudieron acreditar su existencia legal y acceder a apoyos institucionales de reactivación; los que no los tenían, simplemente no existían para el sistema.

En segundo lugar, la investigación producirá insumos de alta utilidad para elINDERBELLO, orientando de manera más eficiente su política de apoyo, reconocimiento y articulación con los clubes. Thibault y Harvey (1997) demostraron que las relaciones entre entes deportivos municipales y clubes de base son más productivas cuando están sostenidas por mecanismos institucionales de coordinación explícitos protocolos, sistemas de información compartida, criterios transparentes de asignación de recursos más que por la sola voluntad de los actores. Las recomendaciones de esta tesis para elINDERBELLO apuntarán precisamente a la construcción de esos mecanismos: sistemas de seguimiento del estado de los clubes, indicadores de articulación medibles y procedimientos de acompañamiento

técnico diferenciado según el nivel de desarrollo organizacional de cada club. Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020) complementan este análisis al demostrar que la articulación entre los niveles nacional, departamental y municipal del sistema deportivo colombiano es una condición necesaria, aunque no suficiente para la sostenibilidad de los clubes de base: sin elINDERBELLO como ente articulador eficiente, los lineamientos del Ministerio del Deporte no llegan a los clubes, y las metas del Plan de Desarrollo *Juntos Construimos 2024-2027* quedan sin ejecutar a nivel local.

1.6.3 Dimensión social y comunitaria

Desde la perspectiva social y comunitaria, esta investigación parte de un reconocimiento que la evidencia empírica disponible respalda con contundencia: los clubes deportivos formalizados y bien gestionados no son simplemente espacios de práctica física, sino agentes de transformación social y pilares del tejido comunitario, especialmente en contextos urbanos marcados por la vulnerabilidad, la fragmentación social y la violencia (Gadais et al., 2022; UNESCO, 2015). El municipio de Bello, con más de 595.457 habitantes y una historia marcada por el desplazamiento forzado, la densificación urbana acelerada y la presencia histórica de actores armados, constituye un escenario donde esta función social del deporte organizado adquiere una relevancia que trasciende lo deportivo para inscribirse en el corazón de los problemas del desarrollo local (Alcaldía de Bello, 2020).

La investigación hace explícita la cadena causal que vincula la formalización de los clubes con el desarrollo social: un club formalizado accede a recursos públicos; con recursos sostenidos puede mantener programas continuos de formación deportiva; los programas continuos retienen a jóvenes en espacios seguros y estructurados; esa retención reduce la exposición a factores de riesgo como la drogadicción, el reclutamiento por parte de grupos armados y la deserción escolar. Esta cadena no es hipotética: Gadais et al. (2022) la verificaron empíricamente en un programa deportivo de base en Bogotá que articulaba un club comunitario con organizaciones de alto rendimiento. Sus hallazgos mostraron que la continuidad del programa directamente dependiente de la formalización y capacidad

administrativa del club de base era el factor determinante del impacto social. Sin la infraestructura organizacional mínima, el deporte comunitario se fragmenta en actividades episódicas que no generan los efectos de protección social documentados en la literatura.

El Ministerio del Deporte caracteriza el deporte social comunitario colombiano como una modalidad que busca eliminar las barreras culturales, sociales y económicas para la práctica deportiva, y que debe ser organizado y sostenible para cumplir su misión. Esta caracterización normativa choca con la realidad operativa de los clubes informales de Bello, que por definición no pueden garantizar continuidad ni sostenibilidad. La presente investigación contribuye a resolver esa tensión al identificar las condiciones mínimas de formalización y gestión que permiten a un club de base cumplir efectivamente la función de deporte social comunitario, y al proponer rutas de fortalecimiento gerencial accesibles para organizaciones con los recursos limitados característicos del sector voluntario local (Heinemann, 1997; Girginov y Hills, 2008).

Al garantizar la sostenibilidad de los clubes mediante la formalización jurídica y administrativa y una mejor articulación con la institucionalidad pública, se maximizan las oportunidades de participación, inclusión y prevención de riesgos sociales en la población bellanita, especialmente en niños, niñas y adolescentes. Este argumento conecta directamente con el mandato constitucional del artículo 52, modificado por el Acto Legislativo 02 de 2000, que eleva el deporte a derecho fundamental con función de formación integral y declara la recreación y el deporte como gasto público social prioritario. Un club no formalizado es, en este sentido, un derecho fundamental incumplido para los niños, niñas y jóvenes que deberían beneficiarse de sus programas, pero no pueden hacerlo por la precariedad organizacional de la entidad que debería prestarlos.

En suma, la relevancia de esta investigación se proyecta simultáneamente hacia tres horizontes: produce conocimiento académico transferible sobre la gestión de organizaciones deportivas en el tercer sector; genera herramientas prácticas de mejoramiento gerencial para los clubes y para elINDERBELLO;

y contribuye, a través de esas herramientas, al bienestar y la cohesión social de las comunidades de Bello. Esta triple pertinencia teórica, práctica y social justifica plenamente el esfuerzo investigativo que esta tesis propone. Como afirma Kliksberg (2003), la ética de la gerencia de organizaciones exige que el conocimiento producido se ponga al servicio de quienes más lo necesitan: en este caso, los dirigentes de clubes que operan con precariedad de recursos, pero con una vocación de servicio comunitario que merece ser fortalecida con herramientas rigurosas, y los niños, niñas y jóvenes de Bello que tienen el derecho constitucional a acceder a programas deportivos continuos, de calidad y socialmente transformadores.

CAPÍTULO II

2. Marco referencial

2.1 Marco conceptual

El marco conceptual define y delimita los conceptos nucleares que estructuran el análisis de la investigación, precisando su significado en el contexto del objeto de estudio y diferenciándolos de usos coloquiales u acepciones propias de otros campos disciplinarios. Los conceptos se presentan en un orden que va de lo más general a lo más específico, siguiendo la lógica del problema de investigación. Todos los conceptos se sustentan en las mismas fuentes verificadas que integran la tabla bibliométrica de referencia de esta tesis.

Articulación conceptual. Los diez conceptos que estructuran este marco no son categorías aisladas, sino eslabones de una cadena analítica. El *deporte* organizado en *clubes deportivos* exige *formalización jurídica y administrativa* como condición de entrada al Sistema Nacional del Deporte. Esa formalización habilita, a su vez, prácticas reales de *gestión deportiva* que, cuando se consolidan, configuran una *gobernanza deportiva* efectiva. La gobernanza es el motor de la *sostenibilidad organizacional*: un club que se gobierna bien puede mantener su misión a lo largo del tiempo, independientemente de los cambios en su liderazgo. La sostenibilidad, a su vez, depende en gran medida de la calidad de la *articulación interinstitucional* con la *política pública deportiva*, pues es a través de esa relación que los clubes acceden a recursos, reconocimientos y programas. Y es justamente cuando esa cadena se interrumpe por informalidad, por débil gobernanza o por una articulación deficiente con el INDERBELLO que se hace necesario el *fortalecimiento gerencial* como intervención correctiva y habilitadora. El resultado esperado de esa cadena, cuando funciona de manera articulada, es el *desarrollo social* de las comunidades a través del deporte.

2.1.1 Deporte

El deporte es una práctica social institucionalmente regulada que combina actividad física reglamentada, competencia o superación personal, y valores asociados al esfuerzo, la disciplina, el respeto y la cooperación. En el marco jurídico colombiano, la Ley 181 de 1995 define el deporte como "la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental" (Congreso de la República, 1995a, art. 15). Desde la perspectiva sociológica de Heinemann (1997), el deporte no es una realidad monolítica, sino un campo social plural que comprende manifestaciones muy diversas el deporte de alto rendimiento, el deporte formativo, el deporte recreativo y el deporte social comunitario, cada una con lógicas, actores y estructuras organizativas propias. Para efectos de esta investigación, el deporte se aborda fundamentalmente en sus dimensiones asociativa, formativa y comunitaria: como práctica organizada en clubes de base que genera impactos directos sobre la formación de valores, la cohesión social y el desarrollo territorial de los municipios colombianos.

2.1.2 Club deportivo

El club deportivo es la unidad organizativa primaria del deporte asociado y el objeto central de análisis de esta investigación. Heinemann (1997) lo define como una organización voluntaria de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida por personas que comparten el interés en practicar y promover uno o varios deportes. En el ordenamiento jurídico colombiano, el Decreto 1228 de 1995 establece que los clubes deportivos son los organismos del nivel municipal del Sistema Nacional del Deporte, dotados de personería jurídica y reconocimiento deportivo otorgado por el ente deportivo municipal correspondiente.

Para los propósitos de esta investigación se adopta una definición integrada que articula las dimensiones jurídica, organizativa y social del concepto: el club deportivo es una organización de la sociedad civil, constituida formalmente o en proceso de formalización, cuya misión es promover la

práctica deportiva en el ámbito local, contribuir a la formación integral de sus miembros y aportar al desarrollo social de la comunidad en la que se inscribe (Arias-Castaño et al., 2022; Heinemann, 1997; Zapata Montoya et al., 2010). En el contexto específico de Bello, esta definición cobra un matiz particular: la mayoría de los clubes del municipio no nacen de estructuras formales preconcebidas, sino de iniciativas espontáneas y comunitarias vecinos, padres de familia, exdeportistas que empiezan a organizarse en torno a una disciplina antes de conocer los requisitos del sistema institucional. Esa génesis informal es, precisamente, la que justifica la necesidad del fortalecimiento gerencial como intervención sistemática (concepto desarrollado en el apartado 2.1.8).

2.1.3 Formalización jurídica y administrativa

La formalización es el proceso mediante el cual una organización adquiere existencia jurídica reconocida por el Estado y adopta estructuras de gestión reguladas por normas escritas y procedimientos estandarizados. En el contexto de los clubes deportivos colombianos, la formalización jurídica comprende: (a) la constitución como persona jurídica sin ánimo de lucro ante notaría o Cámara de Comercio mediante estatutos debidamente aprobados; (b) la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la DIAN; y (c) la solicitud y obtención del reconocimiento deportivo anteINDERBELLO, conforme a los requisitos del artículo 18 del Decreto 1228 de 1995. La formalización administrativa, por su parte, implica la implementación de sistemas de contabilidad regulares, la elaboración de planes deportivos anuales, la convocatoria democrática y documentada de asambleas de socios, y la rendición pública de cuentas sobre la gestión financiera y programática.

Siguiendo a Zapata Montoya et al. (2010) y a Hernández (2019), esta investigación distingue entre la formalización jurídica que puede existir sin una formalización administrativa real y la formalización integral: aquella en la que la constitución legal va acompañada de prácticas organizativas genuinas de planificación, transparencia y rendición de cuentas.

2.1.4 Gestión deportiva

La gestión deportiva es el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control que se aplican a las organizaciones del sector deportivo para optimizar el aprovechamiento de sus recursos humanos, financieros y físicos y maximizar su impacto social y deportivo. Sandino Rodríguez (2017) la define como la capacidad del dirigente deportivo para articular eficientemente esos recursos en función del cumplimiento de la misión institucional de la organización.

En el contexto específico de los clubes de base, la gestión deportiva presenta características particulares que la distinguen de la gestión empresarial convencional: la participación del voluntariado como recurso productivo principal, la coexistencia de motivaciones intrínsecas pasión por el deporte, compromiso con la comunidad y extrínsecas entre los dirigentes, y la tensión permanente entre los valores del deporte amateur y las exigencias de profesionalización del entorno institucional (Thibault y Harvey, 1997). Para Hernández (2019), la gestión deportiva de calidad en Colombia debe incorporar como componentes esenciales la transparencia en el manejo de los recursos, la democraticidad en la toma de decisiones y la responsabilidad social hacia la comunidad.

2.1.5 Gobernanza deportiva

La gobernanza deportiva es el conjunto de estructuras, procesos y prácticas a través de los cuales las organizaciones del sector deportivo son dirigidas, controladas y responsabilizadas ante sus grupos de interés. Ramos-Acosta et al. (2022) la operacionalizan en cuatro dimensiones: transparencia en el manejo de los recursos; democraticidad en los procesos de toma de decisiones; control interno de las actividades; y responsabilidad social hacia la comunidad. La buena gobernanza no es un estado que se alcanza de una vez, sino un proceso continuo de mejoramiento de las prácticas organizativas.

Hernández (2019) introduce la distinción entre gobernanza real en la que las estructuras formales se corresponden con prácticas efectivas de transparencia y participación y gobernanza nominal

en la que las estructuras formales existen sobre el papel, pero no se traducen en prácticas organizativas reales. Esta distinción es analíticamente central para los objetivos de la presente investigación, pues permite caracterizar con precisión el estado real de la gestión de los clubes de Bello más allá de sus apariencias formales. En la cadena conceptual de este marco, la gobernanza efectiva es la condición necesaria para que la sostenibilidad organizacional sea posible.

2.1.6 Sostenibilidad organizacional

La sostenibilidad organizacional de un club deportivo es su capacidad para mantener y desarrollar su misión institucional a través del tiempo, de manera independiente de los cambios en el liderazgo, los recursos disponibles o las condiciones del entorno (Girginov y Hills, 2008). Una organización deportiva sostenible es aquella que ha construido estructuras, procesos y culturas organizativas que trascienden a los individuos que la fundaron, garantizando la continuidad de sus programas y el cumplimiento de sus compromisos con los miembros y la comunidad.

Ramos-Acosta et al. (2022) identifican como factores determinantes de la sostenibilidad en el sector deportivo colombiano: la diversificación de fuentes de financiación, la formación continua de los dirigentes, la existencia de sistemas de información y memoria institucional, la participación activa de los miembros en la vida organizativa, y la articulación efectiva con la política pública local. Este último factor conecta directamente la sostenibilidad con el siguiente concepto: la política pública deportiva y, de manera específica, con la calidad de la relación que los clubes logran construir con elINDERBELLO.

2.1.7 Política pública deportiva

Las políticas públicas deportivas son el conjunto de decisiones, programas e instrumentos que los poderes públicos formulan e implementan con el propósito de regular, promover y financiar la práctica deportiva en una sociedad determinada. En Colombia, la arquitectura de la política pública deportiva opera en tres niveles jerárquicos: el nacional, a cargo del Ministerio del Deporte; el

departamental, bajo responsabilidad de INDEPORTES Antioquia en el caso del municipio de Bello; y el municipal, a cargo del INDERBELLO (Iguarán Campo y Ariza Cuello, 2020; Ministerio del Deporte de Colombia, 2023).

Morales-Fontanilla (2023) subraya que la efectividad de la política pública deportiva a nivel municipal depende en gran medida de la calidad de la articulación entre el ente deportivo municipal y las organizaciones de base que operan en el territorio: una política eficaz no puede limitarse a la prestación directa de servicios deportivos, sino que debe reconocer a los clubes como socios estratégicos en la implementación de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal. En el contexto de Bello, esto adquiere una dimensión concreta: el INDERBELLO actúa como el puente entre la política pública y los clubes, desempeñando funciones específicas de reconocimiento deportivo, asignación de escenarios, financiación de proyectos y acompañamiento técnico que se desarrollan en detalle en el marco institucional (apartado 2.2). Comprender esas funciones es indispensable para dimensionar por qué la articulación interinstitucional entre los clubes y el INDERBELLO concepto desarrollado en el apartado 2.1.10 resulta al mismo tiempo necesaria y difícil de sostener en la práctica.

2.1.8 Fortalecimiento gerencial

El fortalecimiento gerencial de los clubes deportivos es el conjunto de acciones formativas, acompañamientos técnicos, dotaciones instrumentales y transformaciones organizativas orientadas a mejorar la capacidad de gestión de estas entidades, incrementar su eficiencia operativa y profundizar su impacto social y deportivo (Hernández-García et al., 2023). Trasciende la simple capacitación en técnicas administrativas: implica también el desarrollo de una cultura organizativa orientada a resultados, la construcción de sistemas de información confiables, la creación de redes de cooperación entre clubes y con la institucionalidad pública, y el desarrollo de competencias de liderazgo en los dirigentes.

Para Ramos-Acosta et al. (2022), las estrategias de fortalecimiento gerencial más efectivas son aquellas que se diseñan de manera participativa, que se implementan progresivamente y que se evalúan con indicadores pertinentes a las condiciones reales de los clubes. Morales-Fontanilla (2023) añade que las estrategias construidas desde la participación de los propios dirigentes generan sentidos de apropiación y corresponsabilidad que incrementan significativamente las probabilidades de implementación exitosa y sostenida. Este concepto es, en la arquitectura de la investigación, la respuesta propuesta a la cadena de problemas que comienza en la informalidad: si la génesis comunitaria de los clubes de Bello explica su situación actual de informalidad (véase apartado 2.1.2), el fortalecimiento gerencial sistemático y contextualizado es la vía para transformarla.

2.1.9 Desarrollo social a través del deporte

El desarrollo social es un proceso multidimensional orientado al mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de las personas y al fortalecimiento de las capacidades comunitarias para gestionar colectivamente su bienestar. El deporte organizado se convierte en instrumento de desarrollo social cuando sus actividades generan, además de beneficios individuales en salud y formación, impactos colectivos sobre la cohesión social, la convivencia, la inclusión y la construcción de ciudadanía (Gadais et al., 2022; UNESCO, 2015).

El artículo 16 de la Ley 181 de 1995 reconoció el deporte social comunitario como una manifestación deportiva que el Estado tiene el deber de fomentar precisamente porque procura la integración social, el fortalecimiento de valores y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Para los clubes de Bello, esta dimensión del desarrollo social no es accesorio, sino constitutiva de su razón de ser: en un municipio con importantes desafíos de convivencia y cohesión territorial, el club deportivo formalizado y bien gestionado puede ser un actor de transformación social de primer orden.

2.1.10 Articulación interinstitucional

La articulación interinstitucional designa el conjunto de vínculos, acuerdos, protocolos y prácticas de coordinación que se establecen entre dos o más organizaciones con el propósito de compartir recursos, coordinar actividades y alcanzar objetivos que ninguna de ellas podría lograr por sí sola (Thibault y Harvey, 1997). En el contexto de los clubes deportivos de Bello, la articulación interinstitucional tiene dos manifestaciones principales: la articulación vertical entre los clubes e INDERBELLO, y de este con INDEPORTES Antioquia y el Ministerio del Deporte, que determina el acceso de los clubes a recursos, reconocimientos y programas del Sistema Nacional del Deporte; y la articulación horizontal entre los propios clubes, y entre estos y otras organizaciones de la sociedad civil local, que potencia el intercambio de experiencias, la colaboración en programas comunes y el desarrollo de una identidad colectiva del sector deportivo municipal.

Gutiérrez et al. (2018) aportan los indicadores para medir el grado de esta articulación, y Morales-Fontanilla (2023) muestra que la formulación participativa de la política deportiva municipal es el mecanismo más efectivo para construirla y sostenerla en el tiempo. La comprensión de por qué esta articulación resulta tan compleja en la práctica y de cuáles son sus principales obstáculos requiere conocer con precisión las funciones que el INDERBELLO desempeña frente a los clubes, aspecto que se desarrolla en el marco institucional del apartado 2.2.

2.2 Marco Contextual

El presente marco contextual emula el estado del arte y tiene por propósito situar la investigación sobre la formalización de los clubes deportivos del municipio de Bello en el conjunto de estudios que, desde distintos niveles geográficos e institucionales, han abordado problemáticas análogas. En este apartado se presentan las principales investigaciones desde el ámbito internacional, nacional y regional que están en congruencia con la investigación, con la finalidad de demostrar que el estudio se inscribe en un debate académico activo, que existen vacíos específicos aún no resueltos y que

sus hallazgos contribuyen a llenarlos. La selección de antecedentes se realizó con base en criterios de pertinencia temática, calidad metodológica y correspondencia con las dimensiones analíticas de gobernanza, formalización, capacidad organizacional y política pública deportiva.

2.2.1 Antecedentes investigativos internacionales

La investigación internacional sobre gobernanza, formalización y fortalecimiento de organizaciones deportivas de base cuenta con una trayectoria consolidada, especialmente en Europa y Australia. Los cuatro estudios que se presentan a continuación ofrecen marcos conceptuales y evidencia empírica que dialogan directamente con la problemática de los clubes deportivos de Bello y permiten situar la investigación en un debate académico global.

El primero de los antecedentes internacionales es el estudio de Wicker et al. (2015), titulado *Measuring the formalization of community sports clubs: findings from the UK, Germany and Australia*. Esta investigación se propuso medir empíricamente el grado de formalización de clubes deportivos comunitarios sin ánimo de lucro en tres países, partiendo de la constatación de que, aunque la literatura especializada había especulado sobre una tendencia hacia la formalización organizacional, esta no había sido cuantificada de manera sistemática. En cuanto al marco referencial, el estudio se sustentó en la teoría de las organizaciones voluntarias no lucrativas, con énfasis en los conceptos de profesionalización y formalización estructural derivados de Weber y Mintzberg, e incorporó el marco normativo del deporte comunitario en el Reino Unido, Alemania y Australia como contexto legal de referencia. Metodológicamente, se adoptó un diseño cuantitativo comparativo: se utilizaron tres bases de datos nacionales preexistentes a las cuales se les aplicó un conjunto de indicadores de formalización derivados de la literatura, analizados mediante técnicas de conglomerados. Los resultados demostraron que en los tres países existe un espectro continuo desde clubes completamente informales hasta altamente formalizados con soluciones de dos, tres y ocho clústeres respectivamente, que la formalización no es una condición binaria sino gradual, y que la informalidad es la norma en la mayoría de los clubes

pequeños dirigidos por voluntarios. El aporte de este estudio a la presente investigación radica en que provee el sustento metodológico para conceptualizar y operacionalizar la formalización como un continuum multidimensional, y confirma que la medición del estado de formalización de los clubes de Bello es no solo posible sino necesaria para fundamentar estrategias de fortalecimiento gerencial diferenciadas según el perfil organizacional de cada club (Wicker et al., 2015).

El segundo antecedente corresponde al trabajo de Thompson et al. (2023), denominado *A systematic review of governance principles in sport*. El objetivo fue revisar sistemáticamente el panorama actual de los principios de gobernanza propuestos por académicos, agencias gubernamentales y organismos rectores del deporte, dada la proliferación de marcos, códigos e indicadores de gobernanza en el sector. El marco teórico-conceptual articuló las tres nociones de gobernanza definidas por Henry y Lee organizacional, sistémica y política con la literatura sobre transparencia, democracia, rendición de cuentas y responsabilidad social en organizaciones deportivas, mientras que el marco legal incluyó documentos normativos de la Unión Europea, el Consejo de Europa y organismos internacionales del deporte. En términos metodológicos, se realizó una revisión sistemática con búsqueda en cuatro bases de datos electrónicas y revisión manual de revistas especializadas en gestión deportiva, identificando 243 artículos publicados entre 1980 y 2016, a los que se aplicó análisis de frecuencia y análisis temático. Los resultados revelaron que los principios de gobernanza más recurrentes en la literatura son la transparencia, los procesos democráticos, el control interno y la responsabilidad social, y que la investigación empírica en el sector no lucrativo es aún insuficiente frente al volumen de estudios normativos. El aporte de esta investigación al presente estudio consiste en que provee el marco conceptual que fundamenta la elección de esas cuatro dimensiones como ejes de análisis de la gobernanza de los clubes de Bello, y justifica la pertinencia de aplicar instrumentos de medición estandarizados al contexto municipal colombiano (Thompson et al., 2023).

El tercer antecedente internacional es la investigación de Rossi et al. (2023), titulada *Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus*. El objetivo fue explorar si la competencia percibida por parte de otros actores del mercado deportivo actúa como estímulo externo para el desarrollo de capacidades organizacionales en clubes sin ánimo de lucro. El marco teórico se sustentó en el modelo de capacidades organizacionales de Hall et al., que distingue capacidades de recursos humanos, financieras y estructurales, e incorporó la teoría del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell como marco para comprender las presiones ambientales sobre las organizaciones deportivas de base. La metodología fue cuantitativa longitudinal, con datos provenientes de una encuesta nacional a clubes deportivos en Alemania en cinco oleadas entre 2011 y 2020, con muestras de entre 1.366 y 5.315 observaciones por oleada. Los resultados indicaron que los clubes que perciben competencia de proveedores comerciales invierten en personal remunerado al tiempo que disminuye el número de voluntarios, y que la competencia entre clubes se asocia con menor probabilidad de contar con un concepto estratégico formal; los efectos sobre el desarrollo de capacidades organizacionales fueron limitados, concentrándose en la capacidad de recursos humanos como motor de profesionalización. Este antecedente resulta pertinente para la investigación sobre los clubes de Bello porque demuestra empíricamente que la informalidad organizacional es el resultado de presiones ambientales específicas y no solo de debilidades internas, y que el fortalecimiento gerencial requiere intervenciones diferenciadas según el tipo de capacidad que se busca desarrollar (Rossi et al., 2023).

El cuarto antecedente internacional es el estudio de Gómez Solano et al. (2025), titulado *Percepción de la gobernanza en clubes deportivos (GOBCD): análisis factorial confirmatorio e invarianza factorial desde la óptica de los usuarios*. El objetivo fue desarrollar y validar psicométricamente el Cuestionario de Percepción de la Gobernanza en Clubes Deportivos (GOBCD), diseñado para medir la gobernanza de los clubes desde la perspectiva de sus usuarios. El marco referencial se apoyó en el

instrumento *National Sports Governance Observer* (NSGO) de Play the Game referente internacional para la evaluación de la gobernanza en el deporte adaptado al contexto de clubes de base, articulando los conceptos de transparencia, procesos democráticos, control interno y responsabilidad social como dimensiones constitutivas de la gobernanza organizacional. El diseño metodológico fue cuantitativo instrumental: el cuestionario GOBCD, conformado por 19 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, fue aplicado a 336 deportistas aficionados de clubes de base y validado mediante revisión por expertos, análisis factorial confirmatorio y evaluación de la invarianza factorial. Los resultados arrojaron índices satisfactorios de validez y confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a 0,84 y varianza media extraída (AVE) mayor a 0,65, y evidenciaron una correlación positiva y significativa entre el nivel de gobernanza percibida y la fidelización de los deportistas al club. El aporte de este estudio a la presente investigación radica en que provee un instrumento validado de medición de la gobernanza aplicable en contextos de clubes de base, y fundamenta la relación entre las prácticas de gobernanza y la retención de deportistas como uno de los indicadores de impacto social del fortalecimiento organizacional (Gómez Solano et al., 2025).

2.2.2 Antecedentes investigativos nacionales

En el contexto colombiano, la investigación sobre el estado organizacional de los clubes deportivos de base ha crecido en la última década, impulsada por las reformas al Sistema Nacional del Deporte y por el reconocimiento institucional del deporte como herramienta de desarrollo social. Los cuatro estudios que se presentan a continuación son los más directamente pertinentes para los objetivos de esta investigación, por abordar desde distintos ángulos la formalización, la gobernanza y la capacidad gerencial de las organizaciones deportivas en el país.

El primer antecedente nacional es la investigación de Ramos Acosta et al. (2022), denominada *Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas*. El objetivo del estudio fue determinar el estado de gobernanza y legitimidad de las federaciones deportivas colombianas a partir

de la aplicación del instrumento NSGO de Play the Game, adaptado al contexto nacional por la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A.) en colaboración con el Comité Olímpico Colombiano. El marco teórico integró los conceptos de gobernanza organizacional, legitimidad institucional y transparencia en el sector deportivo, articulando perspectivas de la teoría de las organizaciones sin ánimo de lucro con los estándares internacionales de buena gobernanza; el marco legal incluyó la Ley 181 de 1995, el Decreto 1228 de 1995 y las resoluciones del entonces Coldeportes sobre reconocimiento deportivo. Metodológicamente, el estudio fue de carácter descriptivo con enfoque mixto, aplicando el instrumento NSGO que mide 46 principios en las dimensiones de transparencia, democracia, responsabilidad-control interno y responsabilidad social a una muestra de 8 federaciones deportivas colombianas sobre una población total de 19. Los resultados evidenciaron debilidades estructurales en materia de desequilibrio de género, escasa solidaridad con atletas e instituciones de menor jerarquía y limitada rendición de cuentas; el estudio concluyó que Colombia requiere la creación de un observatorio permanente de buena gobernanza en el deporte. El aporte de este antecedente a la presente investigación consiste en que aplica el mismo instrumento de medición (NSGO) en el contexto deportivo colombiano, establece las dimensiones de análisis de la gobernanza aplicables al nivel de clubes municipales y demuestra que las debilidades de gobernanza caracterizan estructuralmente al sistema deportivo nacional en todos sus niveles (Ramos Acosta et al., 2022).

El segundo antecedente nacional es el trabajo de Arias-Castaño et al. (2022), titulado *La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía, Cundinamarca*. El objetivo fue determinar el estado de gobernanza y legitimidad de los clubes deportivos del municipio de Chía según el principio de procesos democráticos del instrumento NSGO. El marco referencial articuló los conceptos de gobernanza, legitimidad y procesos democráticos en organizaciones deportivas sustentados en los estándares de Play the Game, la teoría de la legitimidad organizacional y la normativa del Sistema Nacional del Deporte Ley 181 de 1995 y regulación municipal

de Chía sobre reconocimiento deportivo. El diseño metodológico fue descriptivo de carácter mixto, aplicando el instrumento NSGO a 19 clubes deportivos de formación y competición del municipio, seleccionados de una población total de 33 mediante criterios de inclusión y exclusión. Los resultados revelaron que la dimensión de procesos democráticos obtuvo un puntaje del 53%, considerado nivel moderado, y que los 13 principios que la componen generaron un comportamiento variado que permitió formular acciones de mejora específicas para el sector deportivo municipal. Este antecedente es el referente metodológico más directo para la presente investigación, por abordar la gobernanza de clubes deportivos municipales en Colombia utilizando el mismo instrumento NSGO que podría aplicarse en Bello; demuestra además que la gobernanza nominal cumplimiento formal sin práctica real es la condición predominante en los clubes colombianos de base, brecha que esta investigación busca caracterizar y contribuir a cerrar en el municipio de Bello (Arias-Castaño et al., 2022).

El tercer antecedente nacional corresponde a la investigación de Barahona Vinasco et al. (2024), titulada *Administración, gestión y clúster en ligas y clubes deportivos*. El objetivo fue caracterizar la administración, la gestión y la innovación de las ligas y clubes deportivos del departamento de Caldas, con el propósito de identificar grupos homogéneos que permitieran comprender las brechas organizacionales del sector. El marco teórico se sustentó en los postulados de la administración deportiva de Chelladurai, la teoría de los clústeres de Porter, el concepto de gobernanza en red de Gerke et al. y la teoría de las organizaciones de DiMaggio y Powell, articulados con el marco normativo del Sistema Nacional del Deporte Ley 181 de 1995 y Decreto 1228 de 1995. El diseño metodológico fue un estudio exploratorio cuantitativo correlacional con alcance descriptivo, que empleó análisis estadístico multivariado de clúster y de correspondencia múltiple (ACM); la muestra quedó conformada por 103 organizaciones 23 ligas y 67 clubes que respondieron una encuesta virtual de 40 preguntas validada por expertos. Los resultados mostraron que el 58,25% de las organizaciones cumple los requisitos de ley, mientras que el 29,13% presenta déficit en procesos de gestión incluyendo ausencia

de presupuesto anual, control interno e indicadores de gestión, y que el 50,49% de los administradores deportivos carece de formación especializada en el área. El estudio concluyó que existe gran dependencia de los clubes hacia los entes rectores y que es necesario fortalecer la formación de los administradores, particularmente en innovación y gestión estratégica. Este antecedente aporta a la investigación sobre los clubes de Bello evidencia empírica colombiana reciente sobre las brechas de formalización y capacidad gerencial en el sector deportivo asociado, y ofrece una metodología de caracterización por clústeres replicable en el contexto del INDERBELLO (Barahona Vinasco et al., 2024).

El cuarto antecedente nacional es el estudio de Jiménez-Jiménez et al. (2023), titulado *Análisis del perfil del gestor deportivo en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Bogotá*. El objetivo fue analizar el perfil profesional, las competencias y las funciones de los gestores deportivos que laboran en organizaciones deportivas públicas y privadas de Bogotá, con el fin de identificar las brechas de formación que limitan la calidad de la gestión en el sector. El marco referencial articuló la teoría del capital humano con los modelos de competencias del gestor deportivo desarrollados en la literatura de sport management, e incorporó el marco regulatorio colombiano de habilitación de dirigentes deportivos establecido por la Resolución 001651 de 2022 del Ministerio del Deporte. El diseño metodológico fue cuantitativo descriptivo, con aplicación de encuesta estructurada a gestores deportivos de organizaciones públicas institutos de recreación y deporte y privadas clubes, federaciones y empresas del sector en Bogotá. Los resultados evidenciaron que una porción significativa de los gestores en ejercicio carece de formación específica en administración deportiva, que las funciones de gestión se concentran en actividades operativas y de eventos con escasa orientación estratégica, y que la brecha entre el perfil ideal del gestor definido normativamente y el perfil real es especialmente pronunciada en el sector asociado y en los entes deportivos municipales de menor tamaño. Este antecedente es relevante para la investigación porque demuestra que la debilidad gerencial no es solo un problema de los clubes de base sino una condición del sector deportivo en su conjunto a nivel

nacional, y fundamenta la necesidad de estrategias de formación continua para dirigentes como componente central de cualquier modelo de fortalecimiento gerencial (Jiménez-Jiménez et al., 2023).

2.2.3 Antecedentes investigativos regionales y locales

En el ámbito regional antioqueño y local, los antecedentes investigativos son más escasos que en el nivel nacional, lo que por sí mismo refuerza la pertinencia y la novedad de la presente investigación. Los cuatro estudios e iniciativas institucionales que se presentan a continuación ofrecen el contexto indispensable para comprender la situación específica de los clubes deportivos del municipio de Bello e inscribir sus hallazgos en el sistema departamental y local de política deportiva.

El primer antecedente regional corresponde al proceso de construcción colectiva de la política pública liderado por Indeportes Antioquia (2023), que dio lugar al documento *Política pública del deporte, la educación física, la recreación y la actividad física de Antioquia*. Este proceso tuvo como objetivo actualizar la Política Pública Departamental del Deporte originalmente establecida mediante la Ordenanza N.º 24 de 2011 a través de un ejercicio participativo que incluyó diálogos subregionales con ligas deportivas, entes municipales y dirigentes de la sociedad civil en las nueve subregiones de Antioquia. El marco referencial articuló los lineamientos de la Ley 181 de 1995, el Plan Decenal del

Deporte 2018-2028 del Ministerio del Deporte y los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los diagnósticos territoriales del sector deportivo antioqueño. La metodología empleada fue de construcción colectiva de política pública con enfoque participativo, articulando talleres subregionales, mesas de trabajo intersectorial y validación con actores institucionales. Los resultados identificaron como prioridad estratégica el fortalecimiento del deporte social comunitario y el desarrollo de las organizaciones deportivas de base, y diagnosticaron que los mecanismos de coordinación interinstitucional y la participación ciudadana son los componentes con menor nivel de implementación en los municipios del área metropolitana distintos a Medellín. Este antecedente aporta a la presente investigación el marco departamental de política en el que deben inscribirse las estrategias de

fortalecimiento gerencial para los clubes de Bello, y contextualiza la problemática estudiada en la brecha de implementación metropolitana que es el escenario departamental inmediato de la investigación (Indeportes Antioquia, 2023).

El segundo antecedente local es la *Caracterización de los organismos deportivos del municipio de Bello* elaborada por el INDERBELLO (2022), que constituye el diagnóstico institucional más directo sobre el objeto de estudio de esta investigación. El objetivo del proceso fue generar un inventario actualizado de los clubes deportivos registrados ante el INDERBELLO, caracterizando sus condiciones de formalización jurídica, administrativa y de gobernanza para orientar la política deportiva municipal del cuatrienio. El marco referencial incorporó la normativa nacional del Sistema Nacional del Deporte Ley 181 de 1995, Decreto 1228 de 1995, Resolución 231 de 2011 y los criterios de reconocimiento deportivo vigentes, articulados con el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023. La metodología fue documental e institucional, basada en la revisión de expedientes de reconocimiento deportivo, estatutos e informes de gestión de los clubes registrados, complementada con visitas de verificación y entrevistas a dirigentes. Los resultados evidenciaron que una proporción significativa de los clubes registrados presentaba inconsistencias en su documentación legal, discontinuidades en sus reconocimientos deportivos y ausencia de planes estratégicos de largo plazo, situación que compromete su capacidad para acceder a los programas y recursos del INDERBELLO. Para la presente investigación, este antecedente es el punto de partida empírico más directo, pues delimita con precisión el estado actual de los clubes de Bello y legitima la necesidad del estudio al mostrar que la problemática es una condición documentada institucionalmente y no una hipótesis (INDERBELLO, 2022).

El tercer antecedente corresponde al trabajo de grado presentado a la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A., 2023), titulado *Formalización de clubes deportivos en el municipio de Funza, Cundinamarca: diagnóstico y estrategias de fortalecimiento*. Aunque este estudio se realizó en Funza municipio de Cundinamarca con características socioterritoriales distintas a las de Bello, pero con

problemáticas organizacionales comparables, fue incluido por ser el único antecedente disponible que aborda directamente la formalización de clubes deportivos en un municipio colombiano de mediano tamaño con enfoque de diagnóstico y propuesta de estrategias. El objetivo fue caracterizar el estado de formalización legal y técnica de los clubes deportivos activos en el municipio e identificar los principales obstáculos para su fortalecimiento. El marco teórico integró los postulados de la teoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, la normativa del Sistema Nacional del Deporte y los referentes internacionales sobre formalización deportiva de Wicker et al. (2015). La metodología fue de enfoque mixto, con revisión documental de los reconocimientos deportivos vigentes y encuesta aplicada a dirigentes. Los resultados mostraron que la gran mayoría de los clubes de Funza opera de manera informal, con escasa estructura legal y técnica, y reportaron los datos de Martínez et al. (2022) sobre las consecuencias de la informalidad en términos de retención deportiva 78% en clubes formales frente a 42% en informales, acceso a selecciones departamentales 15% frente a 3% y participación en competencias nacionales 62% frente a 11%. El aporte de este antecedente a la presente investigación consiste en que ofrece un modelo metodológico de diagnóstico directamente transferible al contexto de Bello y demuestra que las consecuencias cuantificables de la informalidad son consistentes entre municipios colombianos de características similares (U.D.C.A., 2023).

El cuarto antecedente local es el diagnóstico del sector deporte incorporado en el *Plan de Desarrollo Municipal Juntos Construimos 2024-2027* de la Alcaldía de Bello (2024), que constituye el antecedente institucional más reciente y directo para la presente investigación. El objetivo del diagnóstico fue caracterizar el estado del sector deporte, recreación y actividad física en Bello para fundamentar las metas del cuatrienio, identificando las brechas entre la oferta institucional delINDERBELLO y la capacidad organizacional de las entidades deportivas de base. El marco normativo integró la Ley 181 de 1995, el Plan Decenal del Deporte 2018-2028, la Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte que actualizó los requisitos de gobernanza para los organismos deportivos y los

lineamientos del Plan de Desarrollo Departamental de Indeportes Antioquia para 2024-2027. La metodología fue de diagnóstico institucional participativo, con revisión documental de las bases de datos del INDERBELLO, análisis de indicadores del sector y consulta a actores del sistema deportivo municipal. Los resultados identificaron que una proporción significativa de los clubes registrados presenta inconsistencias en su documentación legal, discontinuidades en sus reconocimientos deportivos y ausencia de planes estratégicos de largo plazo, situación que limita el alcance de las metas de cobertura del cuatrienio; el Plan reconoce explícitamente que dichas metas solo son alcanzables si se cuenta con una red de clubes formalizados que actúen como socios del INDERBELLO en la implementación de la política deportiva local. Para la presente investigación, este antecedente es indispensable porque no solo legitima su necesidad al nivel de política oficial municipal, sino que delimita con precisión el escenario de aplicación de sus hallazgos y establece la alineación entre los objetivos de la investigación y las prioridades del gobierno local para el período 2024-2027 (Alcaldía de Bello, 2024).

La convergencia de los antecedentes analizados en los tres niveles permite afirmar que la presente investigación se inscribe en un debate académico activo y pertinente sobre la gobernanza, la formalización y el fortalecimiento de las organizaciones deportivas de base. Al mismo tiempo, el análisis evidencia un vacío específico que este estudio busca llenar: no existe, a la fecha de su elaboración, ninguna investigación que haya abordado de manera sistemática, con enfoque de Gerencia Social y desde el escenario concreto del municipio de Bello, los determinantes de la formalización de sus clubes deportivos ni las estrategias requeridas para su fortalecimiento gerencial. En ese sentido, la presente investigación produce conocimiento nuevo y contextualizado sobre un actor clave del sistema deportivo municipal antioqueño, con potencial de transferibilidad a municipios de características socioterritoriales similares en el contexto colombiano y latinoamericano.

2.3 Marco Legal

El análisis de la formalización de los clubes deportivos del municipio de Bello, su articulación con las políticas públicas locales y su impacto en el desarrollo social comunitario no puede emprenderse sin una comprensión rigurosa del entorno normativo que regula, habilita y condiciona la existencia y el funcionamiento de estas organizaciones en Colombia. El ordenamiento jurídico deportivo colombiano constituye el sistema de reglas dentro del cual los clubes deben constituirse, operar, relacionarse con el Estado y justificar su acción colectiva ante la sociedad. Ignorarlo equivaldría a analizar la conducta organizacional de los clubes sin reconocer las restricciones e incentivos más poderosos que la moldean.

El punto de partida del marco normativo es la Constitución Política de Colombia, cuyo artículo 52 modificado por el Acto Legislativo 02 de 2000 elevó el ejercicio del deporte a la condición de derecho fundamental con función de "formación integral de las personas" y lo declaró, junto con la recreación, gasto público social. Esta consagración constitucional tiene dos consecuencias directas para el objeto de la tesis: en primer lugar, convierte al Estado en garante activo del acceso al deporte, lo que le impone obligaciones concretas de fomento, inspección, vigilancia y control de las organizaciones deportivas; en segundo lugar, exige que la estructura y la propiedad de esas organizaciones sean democráticas, lo que introduce criterios de gobernanza con rango constitucional. Los clubes deportivos de Bello no son, desde esta perspectiva, iniciativas voluntarias que el Estado simplemente tolera: son actores del ejercicio de un derecho fundamental que el Estado tiene la obligación de promover y regular.

El desarrollo legal de ese mandato constitucional se produjo, principalmente, a través de dos instrumentos normativos expedidos en 1995: la Ley 181 conocida como la Ley del Deporte y el Decreto Ley 1228. La Ley 181 de 1995 creó el Sistema Nacional del Deporte, definió la tipología del deporte colombiano incluyendo el deporte social comunitario directamente vinculado a la misión de los clubes de base y estableció los principios rectores que deben orientar la acción del Estado en la materia. El

Decreto Ley 1228 de 1995, por su parte, precisó la arquitectura organizativa del sector deportivo asociado: los clubes como organismos del nivel municipal, las ligas en el nivel departamental y las federaciones en el nivel nacional; fijó los requisitos de constitución y afiliación; e instituyó el reconocimiento deportivo como el instrumento jurídico que certifica la existencia legal de cada club dentro del sistema. Este reconocimiento, otorgado por los entes deportivos municipalesINDERBELLO en el caso de Bello, no es una formalidad administrativa de segundo orden: es la condición de acceso al conjunto de beneficios, recursos y programas del sistema deportivo público.

Durante el periodo 2020-2025 que esta investigación analiza, el marco normativo se encuentra actualizado y ampliado por un conjunto de instrumentos que complementan los textos fundacionales de 1995. El Decreto 1085 de 2015, que compila toda la reglamentación del sector deportivo en un único instrumento, y la Ley 1967 de 2019, que transformó Coldeportes en el Ministerio del Deporte, constituyen las actualizaciones institucionales más relevantes. En el ámbito de la política pública local, el Plan de Desarrollo Municipal de Bello 2020-2023 "Bello, Territorio de Vida y Paz" define los compromisos concretos del municipio con el fomento deportivo y la articulación con los clubes, mientras que la Ley 2294 de 2023 Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida" establece las metas nacionales de ampliación de cobertura deportiva con las que las acciones locales deben articularse. El régimen fiscal municipal determinado por la Ley 715 de 2001 y la Ley 617 de 2000 y el estatuto de contratación pública Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007 completan el cuadro normativo al definir los recursos disponibles y los mecanismos jurídicos mediante los cuales el municipio puede apoyar contractualmente a los clubes reconocidos.

El conjunto de normas que integra el marco legal de esta investigación se sistematiza en la Tabla 4, que presenta para cada instrumento normativo, los artículos o disposiciones específicamente aplicables al tema de la tesis y la utilidad concreta de cada norma para el alcance de los objetivos de

investigación. La tabla organiza quince normas en orden de jerarquía comenzando por la Constitución y descendiendo hacia los planes de desarrollo municipal, lo que permite visualizar la coherencia del sistema normativo y los vacíos o tensiones que la investigación deberá abordar. Como se observa el ordenamiento colombiano ofrece un marco normativo suficientemente robusto para la formalización de los clubes deportivos; sin embargo, como documentarán los capítulos empíricos de esta tesis, la distancia entre las exigencias normativas y las prácticas reales de los clubes de Bello constituye precisamente el problema central que este trabajo busca comprender y contribuir a resolver.

Tabla 4.

Marco legal aplicable a la formalización de clubes deportivos en el municipio de Bello, Colombia (2020-2025)

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
1	Constitución Política de Colombia, Artículo 52 (modificado por el Acto Legislativo 02 de 2000). Asamblea Nacional Constituyente. (1991, modificado 2000). Constitución Política de Colombia. Artículo 52 [Acto Legislativo 02 de 2000]. Congreso de la República.	Artículo 52. Reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre. Establece que el deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Ordena al Estado fomentar estas actividades e inspeccionar, vigilar y controlar las organizaciones deportivas y recreativas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.	Fundamenta constitucionalmente el objeto de la tesis: el deporte como derecho social exige organizaciones deportivas formalizadas, democráticas y sujetas a inspección del Estado. Legitima el papel deINDERBELLO como ente de vigilancia y control de los clubes de Bello y justifica la necesidad de formalización jurídica y administrativa.
2	Ley 181 de 1995 Ley del Deporte de Colombia. Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 181 de enero 18 de 1995, por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación	Art. 1.º y 2.º: Objetivos generales (patrocinio, fomento, masificación, planificación del deporte) y creación del Sistema Nacional del Deporte. Art. 3.º: Objetivos rectores del Estado para garantizar el acceso al deporte y la recreación	Es el marco normativo fundamental de la tesis. Define la naturaleza jurídica, los objetivos y el régimen del deporte asociado en Colombia, incluyendo los clubes de base. Establece los parámetros para analizar el

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
	Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.	(fomento, protección y regulación de la asociación deportiva). Art. 15: Definición legal de deporte como "conducta humana caracterizada por actitud lúdica y afán competitivo... orientada a generar valores morales, cívicos y sociales". Art. 16: Tipología del deporte (formativo, social comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento). El deporte social comunitario "procura integración, descanso y creatividad". Art. 46: Define el Sistema Nacional del Deporte como "el conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte". Art. 50: Establece que los clubes deportivos hacen parte del Sistema Nacional del Deporte como organismos privados del nivel municipal. Arts. 28-29: Régimen legal del deporte asociado y organización de los clubes.	nivel de formalización jurídica de los clubes de Bello durante 2020-2025 y la obligación del Estado de fomentarlos y controlarlos.
3	Decreto Ley 1228 de 1995 Estructura del sector deportivo asociado. Presidencia de la República de Colombia. (1995). Decreto Ley 1228 de julio 18 de 1995, por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de	Art. 2.º y párrafos: Define los clubes deportivos como organismos de derecho privado sin ánimo de lucro, constituidos por personas naturales para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte. Establece los requisitos mínimos de constitución.	Establece la arquitectura jurídica en la que operan los clubes de Bello: sus requisitos de constitución, sus obligaciones como organismos del nivel municipal del Sistema Nacional del Deporte, y el procedimiento de reconocimiento deportivo

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
	adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.	Art. 3.º: Jerarquía de los niveles del sistema deportivo: (1) nivel municipal y distrital clubes deportivos y promotores; (2) nivel departamental ligas; (3) nivel nacional federaciones. Art. 4.º: Comités deportivos municipales. Los clubes municipales podrán crear comités cuando existan varios clubes de un solo deporte. Art. 5.º: Afiliación de los clubes a ligas departamentales. Art. 18: Reconocimiento deportivo. Instituye el reconocimiento deportivo que será otorgado, revocado, suspendido o renovado por los alcaldes a través de los entes deportivos municipales (INDERBELLO en el caso de Bello). Arts. 32-33 y 37: Funciones de inspección, vigilancia y control. Establece sanciones por incumplimiento de disposiciones legales y estatutarias.	ante INDERBELLO. Es la norma de referencia directa para el primer objetivo específico: analizar la formalización jurídica y administrativa de los clubes durante 2020-2025.
4	Decreto 407 de 1996 Personería jurídica y reconocimiento deportivo. Presidencia de la República de Colombia. (1996). Decreto 407 de marzo 1 de 1996, por el cual se reglamenta el otorgamiento de personería jurídica y el reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el Sistema Nacional del Deporte.	Art. 2.º: Procedimiento para el otorgamiento de personería jurídica a federaciones, ligas y clubes que integran el Sistema Nacional del Deporte. Art. 9.º: Causales de suspensión o revocatoria del reconocimiento deportivo por incumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias. Art. 11: Requisitos para los clubes pertenecientes a	Operacionaliza el procedimiento legal que los clubes de Bello deben seguir para obtener y mantener su personería jurídica y reconocimiento deportivo. Proporciona los criterios normativos para clasificar a los clubes según su nivel de formalización jurídica y para identificar aquellos que han perdido o nunca han obtenido el reconocimiento deportivo ante INDERBELLO.

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
		entidades no deportivas (cajas de compensación, establecimientos educativos, organizaciones comunales). Deben organizar clubes con sujeción al artículo 20 de la Ley 181 y afiliarse a la liga departamental una vez obtenido el reconocimiento.	
5	Ley 1967 de 2019 Creación del Ministerio del Deporte. Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1967 de julio 11 de 2019, por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes) en el Ministerio del Deporte.	Art. 1.º: Transforma Coldeportes en el Ministerio del Deporte como organismo principal de la Administración pública del nivel central, rector del sector y del Sistema Nacional del Deporte. Art. 3.º (Objeto): El Ministerio del Deporte formula, adopta, dirige, coordina, inspecciona, vigila, controla y ejecuta la política pública en materia de deporte para promover el bienestar, la calidad de vida, la cohesión e integración social. Art. 4.º (Funciones): Formular, coordinar y evaluar las políticas, planes y programas en materia de deporte, incluyendo el fortalecimiento del deporte asociado y los organismos del sistema. Art. 12: Dispone que todas las referencias normativas a Coldeportes se entenderán hechas al Ministerio del Deporte, actualizando el marco legal vigente para los clubes.	Actualiza la institucionalidad rectora del deporte colombiano vigente durante el periodo de análisis de la tesis (2020-2025). El Ministerio del Deporte, creado en 2019, es el ente nacional de referencia para las políticas públicas deportivas cuya articulación con los clubes de Bello constituye uno de los objetivos específicos de la investigación.
6	Acto Legislativo 02 de 2000 Modificación del artículo 52 de la Constitución. Congreso de la República de Colombia. (2000). Acto Legislativo 02 de agosto 5 de 2000, por el cual se modifica el	Art. 1.º: Modifica el artículo 52 de la Constitución elevando el deporte a derecho fundamental con función de "formación integral de las personas, preservar y desarrollar una	Refuerza el fundamento constitucional de la tesis: el deporte organizado en clubes no es una actividad optativa sino un derecho fundamental que el Estado

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
	artículo 52 de la Constitución Política de Colombia.	mejor salud en el ser humano". El deporte y la recreación son declarados gasto público social. Ordena al Estado fomentar, inspeccionar, vigilar y controlar las organizaciones deportivas y recreativas, cuya estructura y propiedad deben ser democráticas.	debe garantizar activamente. La obligación de estructuras democráticas legitima el análisis de la gobernanza de los clubes de Bello y la exigencia de fortalecimiento gerencial como condición del Estado Social de Derecho.
7	Ley 715 de 2001 Sistema General de Participaciones y competencias municipales en deporte. Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 715 de diciembre 21 de 2001, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.	Art. 76, numeral 76.7: Establece que los municipios deben "fomentar el deporte y la recreación, construir, administrar, mantener y adecuar los respectivos escenarios deportivos". Asigna competencia y recursos del Sistema General de Participaciones a los municipios para el fomento del deporte local. Art. 76, numeral 76.7 (segunda parte): Los municipios financian la infraestructura deportiva y los programas de fomento, lo que incluye el apoyo técnico y financiero a los clubes deportivos reconocidos.	Define las competencias y recursos con los que cuenta el municipio de Bello a través deINDERBELLO para el fomento del deporte y la articulación con los clubes deportivos. Determina el marco fiscal y normativo de la relación entre los clubes de Bello y la administración municipal, central para el análisis del tercer objetivo específico de la tesis.
8	Decreto 1085 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Deporte. Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1085 de mayo 26 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Deporte.	Parte 1, Título 1: Disposiciones generales sobre el Sistema Nacional del Deporte y sus organismos, compilando las normas aplicables a los clubes deportivos. Parte 2: Reglamenta la actividad de los deportistas aficionados y el funcionamiento de sus clubes deportivos. Establece requisitos de reconocimiento, afiliación y plan deportivo anual. Parte 4: Reglamenta los procesos de inspección,	Es la norma reglamentaria única que compila toda la regulación aplicable a los clubes deportivos de Bello durante el periodo 2020-2025. Provee los requisitos operativos y administrativos concretos que deben cumplir los clubes para su formalización integral, y los mecanismos de inspección queINDERBELLO debe ejercer sobre ellos.

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
		vigilancia y control por parte de los entes deportivos municipales sobre los organismos del sector asociado, incluyendo los clubes.	
9	Ley 1445 de 2011 Modificación de la Ley 181 de 1995 en materia del deporte asociado. Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1445 de mayo 12 de 2011, por medio de la cual se modifica la Ley 181 de 1995, las disposiciones que resulten contrarias y se dictan otras disposiciones en relación con el deporte profesional.	Art. 1.º (modifica art. 29 Ley 181): Actualiza la organización de los clubes con deportistas profesionales (corporaciones, asociaciones o sociedades anónimas) y los requisitos de transparencia patrimonial y control de capitales. Art. 3.º (modifica art. 31 Ley 181): Establece la obligación de acreditar la procedencia lícita de los capitales que ingresan a los clubes deportivos, como medida de transparencia y gobernanza financiera.	Incorpora estándares de transparencia y gobernanza financiera al régimen jurídico de los clubes deportivos. Refuerza el análisis de la dimensión de gobernanza real vs. gobernanza nominal en los clubes de Bello: el cumplimiento de estas disposiciones es un indicador directo del nivel de formalización administrativa y de gestión.
10	Ley 617 de 2000 Racionalización del gasto público y régimen presupuestal de entes territoriales. Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 617 de octubre 6 de 2000, por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.	Art. 3.º y ss.: Establece límites al gasto de los entes territoriales y la obligación de priorizar el gasto en sectores sociales, lo que incide directamente en los recursos que un municipio como Bello puede destinar al fomento del deporte y el apoyo a los clubes. Art. 88 ss.: Regula el régimen presupuestal de los entes territoriales y las condiciones para la transferencia de recursos a organizaciones de la sociedad civil (incluyendo clubes deportivos) mediante convenios de asociación.	Enmarca las restricciones presupuestales que condicionan la capacidad del municipio de Bello para financiar programas de fortalecimiento gerencial de los clubes deportivos. Contextualiza las dificultades de articulación financiera entre los clubes yINDERBELLO que la tesis identifica como uno de los factores de la debilidad institucional del sector.
11	Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007 Estatuto General de Contratación Pública. Congreso de la República de Colombia.	Art. 355 Const. + Art. 96 Ley 489 de 1998: Regulan los convenios de asociación entre entidades públicas y organizaciones	Define el régimen jurídico bajo el cual se formalizan las relaciones contractuales entreINDERBELLO y los

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
	(1993). Ley 80 de octubre 28 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1150 de julio 16 de 2007, por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.	privadas sin ánimo de lucro (como los clubes deportivos) para el desarrollo conjunto de actividades de interés público. Esta figura es el principal mecanismo de relación contractual entreINDERBELLO y los clubes de Bello. Ley 1150/2007, Art. 2.º, numeral 4: Establece la contratación directa con entidades sin ánimo de lucro para actividades de interés público como el deporte y la recreación comunitaria.	clubes de Bello para la ejecución de programas deportivos. Un club sin personería jurídica vigente o sin reconocimiento deportivo no puede suscribir convenios de asociación conINDERBELLO, lo que convierte la formalización jurídica en condición de acceso a los recursos públicos del municipio.
12	Plan de Desarrollo Municipal de Bello 2020-2023 "Bello, Territorio de Vida y Paz". Alcaldía de Bello. (2020). Plan de Desarrollo Municipal de Bello 2020-2023: Bello, Territorio de Vida y Paz.	Línea estratégica de Bienestar Social: Establece metas e indicadores relacionados con el fomento del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio. Programa de fomento deportivo: Contempla el apoyo a clubes deportivos reconocidos, la construcción y adecuación de escenarios deportivos, y la realización de eventos deportivos comunitarios. Indicadores de resultado: Número de clubes deportivos activos con reconocimiento vigente, número de deportistas vinculados a programas de formación deportiva.	Es el documento de política pública local más directamente relevante para la tesis: define los objetivos, metas e indicadores que el municipio de Bello se ha comprometido a cumplir en materia deportiva durante el periodo de análisis 2020-2025. Permite evaluar la coherencia entre las aspiraciones de la política pública municipal y el estado real de los clubes deportivos como actores del sistema deportivo local.
13	Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública (inspección y vigilancia de organizaciones sin ánimo de lucro). Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1083 de mayo 26 de 2015, por medio del cual se	Parte 2, Título 3: Reglamenta el ejercicio de la inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro por parte de las alcaldías, incluyendo los clubes deportivos constituidos como corporaciones o asociaciones.	Define el régimen de inspección y vigilancia al que están sujetos los clubes deportivos de Bello en cuanto organizaciones sin ánimo de lucro. Sus disposiciones sobre obligaciones de reporte y

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
	expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	Requisitos de reporte: Establece la obligación de las organizaciones sin ánimo de lucro de presentar informes periódicos de gestión, estados financieros y actas de asamblea ante la alcaldía municipal, como mecanismo de control y transparencia.	transparencia son indicadores directos del nivel de formalización administrativa: el cumplimiento o incumplimiento de estos requisitos es uno de los elementos de diagnóstico del segundo objetivo específico de la tesis.
14	Ley 2294 de 2023 Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida". Congreso de la República de Colombia. (2023). Ley 2294 de mayo 19 de 2023, por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".	Art. 181 y concordantes: Fortalecimiento del Sistema Nacional del Deporte, con énfasis en la articulación entre el Ministerio del Deporte, los entes departamentales y municipales, y los organismos del deporte asociado, incluyendo los clubes. Línea de política: Democratizar el acceso al deporte y la recreación en los territorios, con énfasis en municipios con alta densidad poblacional y contextos de violencia e inequidad social como Bello. Metas de cobertura: Ampliar el número de personas vinculadas a programas de deporte formativo y social comunitario a través de clubes y organizaciones de base reconocidos.	Es la política pública nacional vigente durante el periodo final de análisis de la tesis (2023-2025). Define los lineamientos nacionales con los que deben articularse los planes locales de Bello y el trabajo deINDERBELLO con los clubes deportivos. Permite evaluar la coherencia entre las metas nacionales del sector y el estado de formalización de los clubes del municipio.
15	Ley 1551 de 2012 Régimen Municipal y funciones de los entes deportivos municipales. Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1551 de julio 6 de 2012, por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.	Art. 3.º, numeral 7: Establece que es función de los municipios "promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal, incluidas las obras e infraestructuras recreativas y deportivas".	Precisa las competencias legales de la Alcaldía de Bello y por delegación deINDERBELLO en materia de fomento deportivo y relación con los clubes. Fundamenta jurídicamente el análisis del tercer objetivo específico: la articulación entre los clubes

N.º	Norma	Artículos / párrafos aplicables al tema	Utilidad en la tesis
		Art. 6.º, numeral 6: Dispone que los municipios deben "fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre" como competencia exclusiva de los entes territoriales del nivel municipal. Art. 29: Regula las relaciones de los municipios con las organizaciones comunitarias y de la sociedad civil en la ejecución de programas de bienestar social, lo que incluye convenios con clubes deportivos.	de Bello y INDERBELLO no es una opción sino una obligación legal del municipio derivada del régimen municipal.

Nota. elaboración propia a partir de la legislación oficial de la República de Colombia. Las normas se presentan en orden de jerarquía normativa: Constitución Política, leyes ordinarias, decretos ley, decretos reglamentarios y planes de desarrollo. Los enlaces remiten a fuentes primarias del Gestor Normativo de la Función Pública, la Secretaría del Senado y portales institucionales verificados. Período de análisis: 2020-2025.

2.4 Marco Teórico

El presente marco teórico integra los corpus teóricos que fundamentan el análisis de la formalización de los clubes deportivos del municipio de Bello, Antioquia, su articulación con las políticas públicas y su impacto en el desarrollo social comunitario. Las perspectivas teóricas se presentan en orden cronológico estrictamente ascendente desde los trabajos fundacionales de 1991 hasta los estudios colombianos de 2023 con el doble propósito de mostrar la evolución del pensamiento académico sobre las organizaciones deportivas y de evidenciar la pertinencia de cada aporte para los cuatro objetivos específicos de la investigación.

2.4.1 El deporte organizado como fenómeno social moderno

Los fundamentos teóricos de esta investigación arrancan en el trabajo pionero de Puig y Heinemann (1991), quienes identificaron las tendencias estructurales que transformarían irreversiblemente el deporte organizado en las décadas siguientes: la masificación de la práctica deportiva, la diversificación de las modalidades de participación y la emergencia de una tensión profunda entre la lógica del voluntariado propia del club asociativo tradicional y las exigencias de racionalización y profesionalización que imponía el entorno institucional (pp. 123–128).

Para Puig y Heinemann (1991), el deporte había dejado de ser una actividad marginal y elitista para convertirse en un fenómeno social masivo con implicaciones políticas, económicas y culturales de primer orden. En ese proceso de transformación, los clubes deportivos nacidos originalmente como espacios informales de sociabilidad entre pares que comparten un interés común se vieron compelidos a adoptar estructuras más complejas para dar respuesta a una demanda de servicios deportivos creciente y más exigente. Esta transformación no fue ni uniforme ni indolora: generó fracturas entre dirigentes que se aferraban a los valores del amateurismo y las exigencias de formalización y profesionalización que el nuevo entorno imponía. Esta misma fractura estructural, descrita por Puig y Heinemann (1991) en el contexto europeo, se reproduce con notable vigencia en los clubes del municipio de Bello durante el periodo 2020–2025, configurando el nudo problemático central que esta tesis busca desatar.

En términos metodológicos, Puig y Heinemann (1991) advirtieron que el análisis de las organizaciones deportivas no podía circunscribirse a sus aspectos internos estructura, recursos, programas, sino que debía inscribirse en una lectura más amplia de los cambios sociales: el crecimiento urbano acelerado, la reducción del tiempo libre, la emergencia de nuevas demandas de sociabilidad y la reconfiguración de los vínculos comunitarios. Este enfoque relacional resulta especialmente pertinente para Bello, municipio cuyo explosivo crecimiento demográfico producto en gran medida de desplazamientos poblacionales internos ha generado comunidades urbanas emergentes que encuentran

en los clubes deportivos uno de los pocos espacios de integración, construcción de identidad territorial y cohesión social disponibles.

2.4.2 La Sociología de las organizaciones deportivas voluntarias

La sistematización teórica más influyente sobre la naturaleza sociológica de los clubes deportivos fue desarrollada por Heinemann (1997), quien construyó el primer marco analítico comprensivo para entender al club deportivo como una forma organizativa singular e irreducible a otros modelos de organización social.

Heinemann (1997) estableció las cinco características estructurales que distinguen al club deportivo voluntario: (a) membresía libre y voluntaria, basada en la decisión autónoma de las personas de asociarse sin coerción externa; (b) autonomía organizativa respecto del Estado y del mercado; (c) orientación hacia el servicio y no hacia la generación de lucro; (d) estructura de gobierno democrática y participativa, en la que los miembros eligen y controlan a sus representantes; y (e) dependencia del trabajo voluntario no remunerado como recurso productivo fundamental (pp. 10–15). Estas cinco características conforman la identidad organizativa del club deportivo y le confieren su legitimidad social como espacio de participación ciudadana.

La contribución analítica más profunda de Heinemann (1997) reside en su demostración de que estas mismas características que otorgan a los clubes su identidad y legitimidad son también la fuente de sus principales vulnerabilidades organizativas. La membresía voluntaria implica que la organización no puede exigir compromisos vinculantes; la autonomía respecto del Estado puede significar abandono institucional cuando los recursos son escasos; la orientación no lucrativa limita la capacidad de acumulación para inversión; la democracia interna puede generar conflictos e ineficiencias decisorias; y la dependencia del voluntariado crea una fragilidad estructural ante los cambios de liderazgo. Estas vulnerabilidades explican con precisión diagnóstica por qué tantos clubes de Bello son incapaces de sostenerse en el largo plazo o de responder a las exigencias del Sistema Nacional del Deporte.

Heinemann (1997) estableció, además, una distinción analítica fundamental entre tres formas de organización del deporte: la organización voluntaria o club asociativo guiada por la solidaridad y la membresía, la organización pública regida por normas estatales y financiada con recursos públicos y la organización comercial orientada por la lógica del mercado y la rentabilidad. En el caso de los clubes de Bello, esta distinción es fundamental para entender por qué no pueden ser evaluados ni gestionados con los criterios propios de las organizaciones públicas comoINDERBELLO, y por qué las estrategias de fortalecimiento gerencial deben diseñarse respetando la lógica específica de las organizaciones voluntarias.

2.4.3 Formalización del sector deportivo asociado

La comprensión de los procesos de formalización de los clubes deportivos en Colombia exige un análisis riguroso del entorno institucional en el que estas organizaciones se constituyen y operan. Ese entorno tiene su expresión más concreta en dos instrumentos normativos fundamentales: la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995.

La Ley 181 de 1995 promulgada por el Congreso de la República de Colombia y publicada en el Diario Oficial 41.679 estableció el Sistema Nacional del Deporte, definió sus objetivos, principios y estructura, y reconoció el deporte como derecho fundamental vinculado a la formación integral, la salud y la convivencia ciudadana (Congreso de la República, 1995a, art. 1). En sus artículos 28 y 29, la ley definió los clubes deportivos como organismos del nivel municipal del Sistema Nacional del Deporte, les exigió constituirse como personas jurídicas sin ánimo de lucro, y delegó en los entes deportivos municipales comoINDERBELLO en el caso de Bello la función de otorgar y revocar el reconocimiento deportivo que certifica la existencia jurídica de cada club (Congreso de la República, 1995a, arts. 28–29).

El Decreto 1228 de 1995 publicado en el Diario Oficial 41.933 complementó y reglamentó la Ley 181, precisando la estructura jerárquica del sector deportivo asociado: los clubes como nivel municipal, las ligas como nivel departamental y las federaciones como nivel nacional (Congreso de la República,

1995b, art. 1). El artículo 18 del decreto estableció los requisitos concretos para el reconocimiento deportivo de los clubes: estatutos debidamente aprobados con el contenido mínimo exigido, acta de asamblea de constitución, composición del órgano de dirección electa democráticamente, plan deportivo anual y solicitud ante el ente deportivo municipal (Decreto 1228, 1995, art. 18).

Desde la perspectiva de la teoría institucional en la línea de DiMaggio y Powell (1983) la arquitectura normativa creada por la Ley 181 y el Decreto 1228 ejerce sobre los clubes una presión isomórfica: empuja a las organizaciones deportivas a adoptar estructuras similares al responder a los mismos requisitos del entorno regulativo. Esta homogeneización estructural no garantiza, sin embargo, una transformación real de las prácticas organizativas internas. Como documentaron Zapata Montoya et al. (2010) para el contexto antioqueño, y como Hernández (2019) denominó "gobernanza nominal", muchos clubes cumplen los requisitos formales externos, pero mantienen dinámicas internas de informalidad, personalismo y ausencia de rendición de cuentas.

2.4.4 Gestión y características administrativas en el contexto de Antioquia

La investigación más directamente pertinente para esta tesis en términos de contextualización regional fue realizada por Zapata Montoya et al. (2010), quienes estudiaron la gestión y las características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia durante la primera década del siglo XXI. Este estudio, realizado con las cuarenta ligas deportivas reconocidas por Indeportes Antioquia, ofrece un diagnóstico empírico preciso del estado de la gestión deportiva en el departamento al que pertenece Bello.

Los resultados de Zapata Montoya et al. (2010) revelaron que las organizaciones deportivas antioqueñas presentaban un nivel razonable de formalización jurídica reconocimiento deportivo vigente, estatutos aprobados, órganos directivos electos, pero exhibían deficiencias profundas y sistemáticas en su formalización administrativa: ausencia de planificación estratégica a mediano y largo plazo; escasez de indicadores de gestión; presupuestos sin ejecución sistemática ni mecanismos de

control; toma de decisiones basada en criterios personales e informales; y dependencia extrema de los liderazgos individuales de los presidentes (p. 30). El trabajo concluyó que estas organizaciones presentaban estructuras organizativas cortoplacistas referidas a tareas operativas del día a día, sin capacidad para construir horizontes de planificación a mediano ni largo plazo.

Este diagnóstico, formulado para las ligas departamentales de Antioquia, puede extrapolarse razonablemente a los clubes municipales de Bello, que operan en el mismo entorno institucional, cultural y normativo. La brecha entre formalidad jurídica e informalidad operativa documentada por Zapata Montoya et al. (2010) para el nivel departamental es una de las hipótesis centrales que esta investigación busca verificar, matizar y explicar en el nivel municipal de Bello durante el periodo 2020–2025.

2.4.5 El legado social sostenible del deporte organizado

Girginov y Hills (2008) desarrollaron uno de los marcos teóricos más citados sobre la relación entre el deporte organizado y el desarrollo social. Su investigación, centrada en el caso de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, demostró que los grandes proyectos deportivos y, por extensión, cualquier inversión pública en deporte solo generan legados sociales sostenibles cuando van acompañados de políticas estructurales de fomento de la participación deportiva en la base comunitaria (pp. 2095–2098).

La conclusión más relevante para el contexto de Bello es que la sostenibilidad del legado deportivo depende, en última instancia, de la fortaleza de las organizaciones deportivas de base: los clubes formalmente constituidos, con capacidad de retener participantes y de gestionar programas continuos de formación deportiva. Sin esa red de organizaciones de base consolidadas, los efectos de cualquier inversión pública en infraestructura, en programas masivos de actividad física o en eventos deportivos tienden a ser efímeros. Este argumento apoya directamente el propósito central de la tesis: la formalización y el fortalecimiento gerencial de los clubes de Bello no son objetivos burocráticos

secundarios, sino condiciones necesarias para que la inversión pública en deporte produzca impactos sociales duraderos en el municipio.

Girginov y Hills (2008) introducen, además, el concepto de sostenibilidad organizacional como factor determinante del legado deportivo: una organización deportiva sostenible es aquella que ha construido estructuras, procesos y culturas organizativas capaces de trascender a los individuos que las fundaron, garantizando la continuidad de sus programas más allá de los cambios de liderazgo o de las fluctuaciones en los recursos disponibles.

2.4.6 Los Vínculos interorganizacionales en los sistemas deportivos

Thibault y Harvey (1997) desarrollaron un marco teórico sobre los vínculos interorganizacionales en los sistemas deportivos que resulta directamente aplicable al análisis de la relación entre los clubes de Bello e INDERBELLO. Thibault y Harvey (1997) argumentaron que las organizaciones deportivas de base enfrentan una incertidumbre estructural que las hace dependientes de sus vínculos con otras organizaciones del sistema: con los gobiernos, que ofrecen legitimación y recursos públicos; con otras organizaciones sin ánimo de lucro, con quienes comparten intereses y pueden cooperar; y con el sector privado, que puede aportar financiación y conocimiento técnico (pp. 47–50).

Para estos autores, los vínculos interorganizacionales no son simples intercambios de recursos, sino relaciones de legitimación mutua: el club que se articula efectivamente con la institucionalidad pública gana reconocimiento y acceso a bienes públicos, mientras que la entidad pública que acompaña a los clubes mejora su cobertura y su eficacia como promotora del deporte y el bienestar social.

El enfoque de Thibault y Harvey (1997) reorienta la comprensión de los problemas de articulación entre los clubes de Bello e INDERBELLO: la debilidad de esa articulación no puede atribuirse exclusivamente a la falta de voluntad de los actores involucrados, sino que refleja deficiencias en los mecanismos institucionales que deberían facilitar la coordinación, el intercambio de información y la distribución de recursos. Para que la articulación sea efectiva, no basta con que el marco normativo

establezca relaciones funcionales entre los niveles del sistema: se requieren canales de comunicación regulares, protocolos de coordinación operativa, incentivos para la cooperación y capacidad técnica instalada en ambas partes.

2.4.7 El perfil del dirigente deportivo regional colombiano

Una dimensión crítica de la gestión de los clubes deportivos es el perfil de sus dirigentes: su formación académica y profesional, su experiencia en el sector, sus motivaciones para el ejercicio del cargo y sus capacidades reales para conducir organizaciones en entornos institucionales cada vez más complejos. Sandino Rodríguez (2017) realizó el único diagnóstico empírico disponible sobre este perfil en el contexto colombiano regional.

Los resultados de Sandino Rodríguez (2017) son contundentes: en Risaralda, el 94.6% de los presidentes de ligas deportivas no poseían especialización en administración deportiva o gestión organizacional; en Valle del Cauca, ese porcentaje ascendía al 90.9% (p. 10). La gran mayoría de los dirigentes deportivos regionales colombianos gestionan sus organizaciones a partir de la experiencia práctica acumulada en años de militancia deportiva, sin haber recibido formación formal en planificación, gestión financiera, gobernanza o rendición de cuentas. Esta brecha formativa se traduce en prácticas organizativas empíricas que, si bien pueden ser funcionales en contextos de baja complejidad, resultan claramente insuficientes ante las exigencias normativas e institucionales del Sistema Nacional del Deporte.

Para el municipio de Bello, puede presumirse razonablemente hasta tanto el trabajo de campo de esta investigación no aporte datos propios que la situación de los dirigentes de sus clubes deportivos no difiere sustancialmente de la descrita por Sandino Rodríguez (2017) para regiones colombianas vecinas. Esta presunción tiene implicaciones directas para el diseño de estrategias de fortalecimiento gerencial: si los dirigentes carecen de formación básica en gestión, cualquier estrategia de fortalecimiento debe priorizar la formación y el acompañamiento técnico en competencias gerenciales

elementales antes de exigir el cumplimiento de estándares de gobernanza que requieren esa formación como condición previa.

2.4.8 Indicadores de política pública deportiva en Colombia

Gutiérrez et al. (2018) realizaron un aporte metodológico fundamental para el análisis de la articulación entre los clubes deportivos y los entes municipales del deporte en Colombia. Su propuesta consiste en un sistema de indicadores capaces de medir el grado de articulación entre las organizaciones deportivas de base y las instituciones públicas responsables de la política deportiva municipal.

El sistema de Gutiérrez et al. (2018) incluye dimensiones como el acceso de los clubes a escenarios deportivos públicos, la participación de los clubes en procesos de planeación institucional, la recepción de apoyos técnicos y financieros por parte del ente municipal, y la coherencia entre los programas de los clubes y las metas del Plan de Desarrollo Municipal. Este sistema de indicadores, adaptado a las condiciones específicas de Bello, ofrece una herramienta metodológica sólida para operacionalizar el tercer objetivo específico de la investigación: evaluar la articulación de los clubes de Bello conINDERBELLO y el Plan de Desarrollo Municipal. Permite además construir una línea de base que haga posible comparaciones futuras sobre el grado de articulación entre estos actores.

2.4.9 Gobernanza y Legitimidad en el Deporte Colombiano

Hernández (2019) introdujo en el contexto colombiano la distinción analítica entre "gobernanza real" aquella en la que las estructuras formales se corresponden con prácticas efectivas de transparencia, rendición de cuentas y participación democrática y "gobernanza nominal" aquella en la que las estructuras formales existen sobre el papel, pero no se traducen en prácticas organizativas reales. Hernández (2019) argumentó que en las organizaciones deportivas colombianas predomina la gobernanza nominal: obtienen el reconocimiento deportivo cumpliendo los requisitos formales, pero mantienen en su funcionamiento cotidiano dinámicas de poder personalizadas, ausencia de rendición de cuentas y escasa participación de los miembros en las decisiones estratégicas.

Complementando este diagnóstico, Arias-Castaño et al. (2022) encontraron que los clubes deportivos municipales con mayores niveles de gobernanza presentaban también mayores niveles de legitimidad percibida tanto por sus miembros como por las autoridades locales. Los clubes con gobernanza real medida a través de indicadores de transparencia, participación democrática, rendición de cuentas y responsabilidad social obtenían mayor respaldo institucional, accedían con más facilidad a los recursos públicos y exhibían mejores indicadores de retención de deportistas y sostenibilidad financiera (Arias-Castaño et al., 2022, p. 7). El caso de Chía, Cundinamarca, analizado en este estudio, resulta directamente comparable con la situación de Bello, lo que convierte a esta investigación en un referente metodológico y empírico de primer orden para la presente tesis.

Por su parte, Ramos-Acosta et al. (2022) propusieron un modelo de gobernanza deportiva articulado en cuatro dimensiones interdependientes: (a) transparencia en el manejo de los recursos, entendida como la disposición de la organización a rendir cuentas sobre sus ingresos, gastos y patrimonio; (b) democraticidad en los procesos de toma de decisiones, medida por el grado de participación efectiva de los miembros; (c) control interno de las actividades, verificado a través de mecanismos de auditoría y seguimiento; y (d) responsabilidad social hacia la comunidad, evaluada por el impacto de los programas del club en su entorno (pp. 852–854). Este modelo, construido y validado en el contexto colombiano, ofrece el marco de referencia más apropiado para diseñar las estrategias de fortalecimiento gerencial que constituyen el cuarto objetivo específico de la investigación.

2.4.10 Políticas públicas deportivas colombianas

Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020) señalaron que una de las debilidades estructurales más persistentes del sistema deportivo colombiano es la desarticulación entre sus niveles jerárquicos: las políticas nacionales no se traducen efectivamente en programas departamentales, y estos a su vez no impactan consistentemente en las acciones de los entes deportivos municipales. En el caso de municipios de tamaño intermedio como Bello, esta desarticulación se manifiesta en la falta de acompañamiento

técnico a los clubes, en la ausencia de sistemas de información que permitan monitorear su estado de formalización, y en la escasa inversión en programas de fortalecimiento gerencial de las organizaciones deportivas de base (pp. 45–48).

El Ministerio del Deporte de Colombia (2023) reconoció explícitamente estas debilidades al señalar que la evaluación del Plan Decenal del Deporte 2009–2019 evidenció la necesidad de fortalecer el arreglo institucional, la articulación del Sistema Nacional del Deporte, los mecanismos de monitoreo y evaluación, y las estrategias de inclusión (párr. 4). Este reconocimiento institucional de las fallas del sistema es significativo para la presente investigación: confirma que los problemas de formalización, gestión y articulación que se observan en Bello no son anomalías locales, sino expresiones de tendencias sistémicas que la propia política pública nacional identifica como prioritarias de atención.

2.4.11 El deporte para el desarrollo y la paz en Colombia

La investigación de Gadais et al. (2022) documenta de manera paradigmática el potencial transformador de los clubes deportivos de base cuando están bien organizados, formalizados y articulados con la institucionalidad pública. El caso estudiado por estos autores demuestra cómo un club de marcha olímpica de la localidad bogotana de Ciudad Bolívar una de las más vulnerables de la capital logró llevar a varios de sus atletas hasta los Juegos Olímpicos, generando simultáneamente impactos profundos en sus trayectorias educativas, en la cohesión familiar y en las condiciones de vida de sus comunidades de origen.

Este logro fue posible gracias a la articulación coordinada entre el club, el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) y el entonces Coldeportes hoy Ministerio del Deporte, que aportaron recursos técnicos, financieros y de infraestructura a una organización de base con capacidad de gestionarlos y de multiplicar su impacto (Gadais et al., 2022, pp. 35–40). Este caso no es una excepción anecdótica: es la demostración empírica de que la formalización y el fortalecimiento de los clubes

deportivos de base, combinados con el acompañamiento institucional adecuado, tienen el potencial de transformar vidas y comunidades.

2.4.12 Política pública deportiva nacional: IMDRI (2018)

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá (IMDRI, 2018) presentó los lineamientos estratégicos de la política pública deportiva colombiana formulados durante la gestión de Coldeportes, con especial énfasis en el fortalecimiento institucional de las organizaciones del sector deportivo asociado, incluyendo los clubes municipales. El documento del IMDRI (2018) establece que el fortalecimiento de los clubes deportivos como organizaciones formalmente constituidas, transparentemente gestionadas y articuladas con la política pública local es un objetivo estratégico de la política deportiva nacional. Para lograr ese objetivo, propone una combinación de incentivos acceso diferencial a recursos y escenarios para clubes con reconocimiento deportivo vigente y de acompañamiento técnico asesoría en gestión, formación de dirigentes, asistencia en la elaboración de planes deportivos institucionales (IMDRI, 2018, pp. 28–32). Este modelo de política pública mixta constituye el referente de política más pertinente para el diseño de las estrategias de fortalecimiento gerencial que la presente tesis propone para los clubes de Bello.

2.4.13 Gobernanza internacional, planeación municipal y marco global

Cuéllar et al. (2015) contextualizaron las tendencias globales de la gobernanza deportiva y su transferencia a los sistemas nacionales y locales. Para estos autores, la gobernanza deportiva efectiva requiere no solo el cumplimiento de requisitos formales, sino la construcción de una cultura organizativa orientada a la transparencia, la participación y la responsabilidad (p. 145). Este argumento subraya que la formalización de los clubes de Bello no puede agotarse en el cumplimiento de trámites administrativos: requiere un cambio cultural profundo en las formas de gestionar las organizaciones deportivas municipales.

Hernández-García et al. (2023) realizaron un balance comprensivo de dos décadas de investigación sobre gestión deportiva municipal en Colombia y Latinoamérica. Sus resultados identificaron como factores críticos de éxito de las políticas deportivas a nivel local: el liderazgo institucional comprometido del ente deportivo municipal, la disponibilidad de sistemas de información sobre el estado del sector, la articulación con los planes de desarrollo territorial, la participación activa de los clubes en la planeación institucional, y la existencia de mecanismos de evaluación basados en indicadores verificables. La ausencia de uno o varios de estos factores en el contexto de Bello constituye el marco explicativo de las dificultades de articulación documentadas en el tercer objetivo específico de la investigación.

En el marco normativo internacional, la UNESCO (2015), a través de su Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte, estableció los principios que deben orientar la política deportiva para que el deporte cumpla su función social: accesibilidad universal, inclusión de grupos vulnerables, equidad de género, respeto por los derechos humanos y buena gobernanza de las organizaciones deportivas (art. 8). La Carta reconoció el deporte organizado como un derecho fundamental cuya garantía es responsabilidad compartida de los Estados y de las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo explícitamente a los clubes deportivos como actores clave de esa garantía.

La confluencia de los aportes de Cuéllar et al. (2015), Hernández-García et al. (2023) y UNESCO (2015) permite articular, en el análisis de los clubes de Bello, tres escalas complementarias: la escala local los clubes como organizaciones de base, la escala nacional el Sistema Nacional del Deporte y las políticas del Ministerio del Deporte y la escala global los principios de la Carta Internacional de la UNESCO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta articulación multiescalar enriquece el análisis y permite situar los problemas de los clubes de Bello en un contexto que trasciende las limitaciones del nivel municipal.

Con el objeto de articular explícitamente el corpus teórico consultado y las dimensiones del análisis del estudio, se da cuenta de la Tabla 5, que condensa los conceptos que fundamentan la investigación. De este modo, se establece un esquema que pone de manifiesto cómo es que la literatura científica en sociología del deporte, gobernanza organizacional, política pública deportiva y desarrollo social puede servir para entender el proceso de formalización de los clubes deportivos y su relación con las instituciones del ámbito local. En tal sentido, la tabla tendrá una doble función: la de mostrar una síntesis de las bases teóricas del capítulo y la de establecer una relación de correspondencia directa hacia los objetivos específicos planteados en la investigación.

Tabla 5.

Articulación entre marco teórico, dimensiones de análisis y objetivos específicos de la investigación

Dimensión de análisis	Referente teórico principal	Concepto clave aplicable al caso de Bello
Deporte organizado como fenómeno social	Puig y Heinemann (1991)	Transformación del deporte en fenómeno social masivo; tensión entre club asociativo tradicional y exigencias de profesionalización organizativa.
Naturaleza del club deportivo	Heinemann (1997)	Club como organización voluntaria con membresía libre, autonomía organizativa, orientación no lucrativa, gobierno democrático y dependencia del voluntariado.
Formalización institucional del deporte	Congreso de la República (Ley 181 de 1995), Decreto 1228 de 1995 y Resolución 000705 de agosto de 2024 del Ministerio del Deporte	Reconocimiento jurídico de los clubes como organismos del sistema deportivo municipal y exigencia de reconocimiento deportivo para su funcionamiento. La Resolución 000705 de 2024 constituye el estándar vigente y más reciente sobre la estructura organizativa de los clubes deportivos, y opera como eje central de la evaluación del Objetivo Específico 1.
Presión institucional y formalización	DiMaggio y Powell (1983)	Isomorfismo institucional que impulsa a los clubes a adoptar estructuras formales similares en respuesta al marco normativo.
Gestión administrativa del deporte regional	Zapata Montoya et al. (2010)	Brecha entre formalización jurídica y debilidad administrativa en organizaciones deportivas regionales.
Legado social del deporte	Girginov y Hills (2008)	Sostenibilidad del impacto social del deporte depende de la fortaleza organizativa de los clubes de base.

Vínculos interorganizacionales del sistema deportivo	Thibault y Harvey (1997)	Relación de dependencia y cooperación entre clubes, entidades públicas y otros actores del sistema deportivo.
Perfil del dirigente deportivo	Sandino Rodríguez (2017)	Predominio de gestión empírica debido a la limitada formación en administración deportiva de los dirigentes.
Indicadores de política pública deportiva	Gutiérrez et al. (2018)	Sistema de indicadores para medir la articulación entre clubes deportivos y entes municipales del deporte.
Gobernanza en organizaciones deportivas	Hernández (2019)	Distinción entre gobernanza real y gobernanza nominal en las organizaciones deportivas.
Gobernanza y legitimidad institucional	Arias-Castaño et al. (2022)	Mayor legitimidad y acceso a recursos en clubes con prácticas efectivas de transparencia y participación.
Modelo de gobernanza deportiva	Ramos-Acosta et al. (2022)	Gobernanza basada en transparencia, participación democrática, control interno y responsabilidad social.
Articulación del sistema deportivo	Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020)	Desarticulación estructural entre niveles nacional, regional y municipal de la política deportiva.
Evaluación del sistema deportivo nacional	Ministerio del Deporte (2023)	Necesidad de fortalecer el arreglo institucional y los mecanismos de monitoreo del sistema deportivo.
Deporte para el desarrollo social	Gadais et al. (2022)	Los clubes deportivos pueden generar transformación social cuando cuentan con organización sólida y apoyo institucional.
Política pública de fortalecimiento de clubes	IMDRI (2018)	Estrategias de fortalecimiento institucional basadas en incentivos, acompañamiento técnico y formación de dirigentes.
Gobernanza deportiva global	Cuéllar et al. (2015)	La gobernanza deportiva requiere cultura organizacional basada en transparencia, participación y responsabilidad.
Gestión deportiva municipal	Hernández-García et al. (2023)	Factores de éxito de la política deportiva local: liderazgo institucional, sistemas de información y articulación con planes de desarrollo.
Marco normativo internacional del deporte	UNESCO (2015)	El deporte como derecho social que exige accesibilidad, inclusión y buena gobernanza de las organizaciones deportivas.
Impacto social del deporte	Gadais et al. (2022) / UNESCO (2015)	El deporte como herramienta de desarrollo social, cohesión comunitaria y construcción de paz.

Nota. La tabla sintetiza los principales referentes teóricos que sustentan las dimensiones analíticas del estudio, organizados en función de su aporte conceptual al análisis de la formalización de los clubes deportivos y su articulación con la política pública deportiva. La elaboración se realizó a partir de la revisión de literatura académica y normativa, incluyendo los aportes de Puig y Heinemann (1991), Heinemann (1997), Thibault y Harvey (1997), Girginov y Hills (2008), Zapata Montoya et al. (2010), Cuéllar

et al. (2015), Sandino Rodríguez (2017), Gutiérrez et al. (2018), Hernández (2019), Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020), Arias-Castaño et al. (2022), Ramos-Acosta et al. (2022), Gadais et al. (2022), Hernández-García et al. (2023), el Ministerio del Deporte (2023), así como el marco normativo nacional y los lineamientos internacionales establecidos por la UNESCO (2015).

Más allá de su contribución a la administración deportiva general, los referentes teóricos reseñados se articulan directamente con los fundamentos de la gerencia social en cuatro dimensiones específicas. En primer lugar, Kliksberg (2007) sustenta el eje de capital social, participación comunitaria y corresponsabilidad entre el Estado y las organizaciones de base, principios que orientan la comprensión de los clubes deportivos como actores del tejido social con capacidad de producir bienes públicos comunitarios, no como simples unidades administrativas. En segundo lugar, Gadais et al. (2022) aportan la perspectiva del deporte como herramienta de desarrollo social y paz, lo que conecta directamente con la misión de la gerencia social de movilizar recursos organizacionales hacia objetivos de impacto social medible y territorialmente situado. En tercer lugar, Thibault y Harvey (1997) y Girginov y Hills (2008) dimensionan la gobernanza interorganizacional y el diseño de redes público-comunitarias, nucleares para la articulación entre clubes e INDERBELLO en clave de gerencia social. Finalmente, Coalter (2007) enmarca el deporte organizado como recurso social con potencial transformador, lo que reorienta la lectura de los clubes hacia su función social y no únicamente hacia su desempeño técnico-deportivo. La presente investigación asume, por tanto, estos referentes como fundamento de una mirada gerencial socialmente comprometida, situada y propositiva sobre la formalización y el fortalecimiento de las organizaciones deportivas del municipio de Bello.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo expone de manera sistemática el diseño metodológico que orienta la investigación *Más allá del deporte: la formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas públicas y el desarrollo social*. Se describe la línea de investigación institucional, el eje temático, el enfoque, el paradigma, el diseño, el alcance, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el procesamiento y análisis de datos, y las consideraciones éticas. El diseño metodológico se construye en diálogo directo con los hallazgos de la Caracterización de los Clubes y Organizaciones Deportivas del Municipio de Bello 2024 (INDERBELLO, 2024), estudio que constituye el principal antecedente empírico de esta investigación y cuya evidencia es integrada en el proceso de delimitación muestral y construcción de categorías analíticas.

3.1 Línea de investigación institucional

La investigación se inscribe en la línea de investigación Gestión social, participación y desarrollo comunitario de la Maestría en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO). Esta línea orienta procesos investigativos que analizan las dinámicas organizacionales de actores sociales y comunitarios, su articulación con instituciones del Estado y su incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones vulnerables (UNIMINUTO, 2023).

La pertinencia de esta adscripción se fundamenta en tres argumentos complementarios. En primer lugar, los clubes deportivos son organizaciones de base inscritas en el sistema asociativo del deporte privado colombiano (Ley 181, 1995; Decreto 1228, 1995), que operan en contextos de alta vulnerabilidad socioeconómica y cuya sostenibilidad depende de su capacidad de gestión organizacional.

En segundo lugar, la formalización jurídica y administrativa de estos clubes no es un fin burocrático en sí mismo, sino una condición habilitante para el acceso a recursos públicos, la participación en programas institucionales y la generación de impacto social documentado

(INDERBELLO, 2024; Pérez Restrepo, 2024). En tercer lugar, la relación entre los clubes y el INDERBELLO constituye un caso paradigmático de articulación público-privada en el nivel municipal, fenómeno central para la línea de investigación.

Desde la perspectiva del eje misional de UNIMINUTO, esta investigación se vincula con la praxis social y el compromiso institucional con las comunidades. Los 129 clubes y organizaciones deportivas caracterizados por el INDERBELLO (2024) benefician directamente a miles de niños, niñas, adolescentes y jóvenes del municipio de Bello, cuya cobertura reportada indica que 28 organizaciones atienden a más de 101 deportistas activos, mientras que la gran mayoría operan con coberturas más reducidas, evidenciando la necesidad urgente de fortalecer su capacidad institucional.

3.2 Eje temático

El eje temático de esta investigación es la gestión y gerencia de organizaciones deportivas de base, entendida como el conjunto integrado de prácticas administrativas, jurídicas, financieras y estratégicas que determinan el nivel de formalización, sostenibilidad organizacional y articulación institucional de los clubes deportivos municipales. Este eje temático se articula con tres campos de conocimiento:

- **Gerencia social y fortalecimiento organizacional:** analiza las capacidades de planificación, dirección y control de organizaciones del tercer sector con vocación pública y comunitaria, examinando las brechas entre la normativa vigente y la realidad práctica de las organizaciones.

Chiavenato (2019) define la administración como el proceso que permite interpretar los objetivos organizacionales y transformarlos en acción a través de la planeación, la organización, la dirección y el control. Pérez Restrepo (2024) amplía esta definición hacia la gestión deportiva como campo específico que articula principios gerenciales con las particularidades del sector.

- **Políticas públicas deportivas:** examina la coherencia y brechas entre los marcos normativos vigentes Ley 181 de 1995, Decreto 1228 de 1995, Decreto 1085 de 2015, Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte, y el Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027* y la realidad de los 129 clubes caracterizados por el INDERBELLO (2024), donde solo el 60% contaban con reconocimiento deportivo vigente, el 31% con personería jurídica y el 27% con afiliación a su liga correspondiente.
- **Desarrollo social y deporte:** reconoce al deporte como herramienta de inclusión social, construcción de ciudadanía y desarrollo comunitario, en línea con la Política Pública Nacional de Deporte 2018-2028 y los postulados de Coalter (2007), para quien el deporte es un recurso social que potencializa habilidades sociales, el capital social y la promoción de valores positivos.

La originalidad del eje temático radica en que integra simultáneamente estas tres dimensiones, lo que permite superar los análisis parciales que tratan la formalización como un problema estrictamente jurídico o la gestión como un problema exclusivamente técnico, sin considerar su impacto en el desarrollo social del territorio.

3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)

3.3.1 Paradigma investigativo

La investigación se sitúa en el paradigma crítico-social (Alvarado y García, 2008; Habermas, 1987), el cual reconoce que el conocimiento científico se produce en contextos históricos, institucionales y de poder específicos, y que la comprensión de los fenómenos sociales requiere indagar tanto sus condiciones estructurales como las percepciones, experiencias y propuestas de transformación de los actores involucrados.

Este paradigma resulta pertinente por tres razones articuladas. Primera: la formalización de clubes deportivos es un fenómeno que no puede comprenderse exclusivamente desde métricas

cuantitativas (porcentaje de reconocimientos vigentes o cumplimiento de requisitos legales), pues estas métricas ocultan las causas profundas económicas, culturales y de capacidad institucional que explican los niveles de informalidad. Segunda: la Caracterización INDERBELLO (2024) revela que el 69.77% de las organizaciones deportivas caracterizadas se ubicó en el Nivel 4 (puntaje inferior a 49.99%), lo que configura una situación estructural de débil institucionalización que requiere ser comprendida desde adentro, desde los propios actores. Tercera: el estudio apunta no solo a describir el problema sino a generar recomendaciones de política pública para el fortalecimiento gerencial de los clubes, lo que implica una orientación transformadora propia del paradigma crítico-social.

3.3.2 Enfoque mixto con predominancia cualitativa

El estudio adopta un enfoque metodológico mixto con predominancia cualitativa (Creswell y Plano Clark, 2018; Hernández-Sampieri et al., 2014). Los métodos mixtos representan, según Hernández-Sampieri et al. (2014), un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno.

La decisión de adoptar un enfoque mixto con predominancia cualitativa se fundamenta en cuatro argumentos metodológicos:

- **Complementariedad dimensional:** la realidad de los clubes deportivos tiene dimensiones que solo son captables cuantitativamente (tasas de formalización, frecuencias de incumplimiento normativo, distribución geográfica por comunas) y dimensiones que solo son comprensibles cualitativamente (causas de la informalidad, significados que los directivos asignan a la gestión, dinámicas de poder en la relación con el INDERBELLO).
- **Triangulación:** la combinación de métodos permite contrastar y enriquecer los hallazgos, reduciendo los sesgos inherentes a cada método por separado. Denzin (1978) y Patton (2002)

señalan que la triangulación metodológica fortalece la validez interna de la investigación cualitativa.

- **Orientación pragmática:** el carácter aplicado de la investigación orientada a la formulación de estrategias de fortalecimiento gerencial para los clubes de Bello requiere tanto datos descriptivos como comprensión de las dinámicas organizacionales.
- **Aprovechamiento del insumo cuantitativo existente:** la Caracterización INDERBELLO (2024) ya provee un sólido cuerpo de datos cuantitativos sobre el universo de 129 organizaciones. El enfoque mixto permite que la fase cuantitativa de la investigación dialogue productivamente con ese insumo, mientras la fase cualitativa avanza hacia la comprensión profunda de los fenómenos identificados.

La integración de ambos componentes sigue un diseño explicativo secuencial (CUAN → CUAL): la encuesta estructurada (Instrumento 1) y el análisis de la Caracterización INDER 2024 proveen el panorama cuantitativo de la formalización y gestión; los resultados orientan y enfocan la fase cualitativa (entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental), que profundiza en causas, significados y propuestas (Creswell y Plano Clark, 2018).

3.4 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no se introduce ninguna variable de intervención ni se manipulan condiciones de los sujetos o entidades estudiadas. La investigación observa, describe y analiza los procesos de formalización, gestión y articulación institucional de los clubes deportivos en su contexto natural, sin alterar su funcionamiento ni sus dinámicas organizacionales (Hernández-Sampieri et al., 2014; Kerlinger y Lee, 2002).

Dentro de los diseños no experimentales, el estudio es de tipo transeccional o transversal ya que la recolección de la información se concentra en un período definido el quinquenio 2020-2025, con el

propósito de describir el estado de las variables de formalización, gestión financiera y articulación institucional en ese corte temporal. Este diseño se complementa con un análisis documental de carácter longitudinal de segundo orden, que utiliza los registros históricos de reconocimientos deportivos del INDERBELLO para identificar tendencias y variaciones entre 2020 y 2025.

La elección del diseño no experimental responde a tres consideraciones: (a) los fenómenos de formalización y gestión organizacional en clubes deportivos son procesos sociales consolidados que no admiten ni requieren manipulación experimental; (b) el objetivo de la investigación es comprensivo y propositivo, no causal-experimental; y (c) la Caracterización INDERBELLO (2024) principal antecedente empírico fue producida mediante un diseño igualmente no experimental de triangulación concurrente, lo que garantiza la coherencia metodológica entre ambos estudios.

3.4.1 Alcance

El estudio articula cuatro alcances complementarios que se activan de forma secuencial a lo largo de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014):

- **Exploratorio:** examina dimensiones de la gestión y formalización de clubes deportivos municipales que han recibido escasa atención sistemática en la literatura académica, particularmente en municipios intermedios como Bello. Si bien existen estudios de caracterización en Medellín (Cardona Mejía et al., 2021), Cali (Torres Galeano y Torres Castro, 2022), Dosquebradas (Tacie Bojorge y Villegas Ricaurte, 2009) y el departamento de Risaralda (Henao Higueta et al., 2008), ninguno aborda específicamente la articulación entre formalización, capacidad gerencial e impacto en políticas públicas en el contexto postpandemia de un municipio del norte del Valle de Aburrá.
- **Descriptivo:** caracteriza el estado actual de formalización jurídica y administrativa, las condiciones financieras, la estructura deportiva y la articulación institucional de las 129

organizaciones deportivas del municipio de Bello con reconocimiento activo ante el INDERBELLO durante el periodo 2020-2025. La base empírica de este alcance se construye sobre la Caracterización INDERBELLO (2024) y los cuatro instrumentos de recolección aplicados en la investigación. Sánchez Upegui et al. (2010) definen la caracterización como un tipo de estudio esencialmente descriptivo que permite aproximarse al conocimiento de las estructuras, características y dinámicas de un objeto de interés.

- **Correlacional:** establece relaciones estadísticas y conceptuales entre el nivel de formalización (medido por el índice de categorización INDER), las condiciones financieras (disponibilidad de registros contables, fuentes de ingreso), la capacidad del talento humano (formación y vinculación de entrenadores) y el grado de articulación con el INDERBELLO y la política pública municipal. La Tabla 2 de la Caracterización INDER (2024), que incluye el puntaje total de los 129 clubes, provee el insumo cuantitativo primario para este análisis.
- **Explicativo:** profundiza en las causas que dificultan o favorecen la formalización y la sostenibilidad organizacional de los clubes, a partir del análisis cualitativo de las percepciones, experiencias y propuestas de los directivos, entrenadores y funcionarios institucionales. Esta profundidad explicativa es necesaria dado que los datos cuantitativos de la Caracterización INDER (2024) muestran que el 69.77% de los clubes se ubican en el Nivel 4 (crítico), pero no explican *por qué* y *cómo* se reproduce esa situación ni qué estrategias serían más efectivas para revertirla.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población primaria está constituida por las 129 organizaciones deportivas del municipio de Bello que participaron en la Caracterización INDERBELLO (2024), de las cuales 104 son clubes deportivos y 25 son entidades no deportivas (corporaciones y fundaciones). Estas organizaciones fueron

identificadas a partir de un universo de 178 entidades activas, de las cuales el 72% aceptó participar en el proceso de caracterización (INDERBELLO, 2024).

El municipio de Bello cuenta con una población de 595.457 habitantes (DANE, 2024), distribuidos en 11 comunas y 2 corregimientos, siendo el segundo municipio más poblado del Valle de Aburrá. Su estructura deportiva municipal está administrada por el Instituto de Deporte y Recreación INDERBELLO, creado mediante Decreto N.° 202004000410 del 6 de agosto de 2020, cuya función primaria incluye el otorgamiento del reconocimiento deportivo a las organizaciones del municipio según lo establecido en la Ley 181 de 1995.

En términos geográficos, las organizaciones estudiadas se distribuyen en todas las comunas del municipio, con una concentración notable en la comuna 8 (Niquía), que agrupa el 17% del total, asociada a la presencia de la Unidad Deportiva Tulio Ospina. La Tabla 6 sintetiza la distribución geográfica de las 129 organizaciones:

Tabla 6.

Distribución geográfica de las organizaciones deportivas por comunas del municipio de Bello

Comuna / Sector	Barrio referencia	N.° organizaciones	% del total
1	La Madera	3	1%
2	Bellavista	9	7%
3	El Rosario	7	5%
4	Suárez	5	4%
5	Florida	10	8%
6	Zamora	6	5%
7	París	8	6%
8 (Niquía)	Niquía	22	17%
9	Fontidueño	11	9%
10	Altos de Niquía	14	11%
11	El Llanito	10	8%
Corregimiento San Félix		4	3%
Sin información		20	16%
Total		129	100%

Nota. Tomada y adaptada de INDERBELLO (2024). Caracterización de los clubes y organizaciones deportivas en el año 2024 pertenecientes al municipio de Bello. INDERBELLO, Equipo de Ciencias Aplicadas al Deporte (ECAD).

Las 129 organizaciones practican un total de 32 disciplinas deportivas. El fútbol es la de mayor representación (57 clubes), seguida por fútbol sala (21), voleibol de piso (14) y patinaje (10). Los deportes colectivos concentran el 97% de las organizaciones, mientras que los individuales representan el 25% (INDERBELLO, 2024). Esta hegemonía del fútbol es relevante para la investigación, pues la Caracterización INDER (2024) reporta que la mayoría de los clubes de esta disciplina no se encuentran afiliados a su liga correspondiente, precisamente por los altos costos de inscripción.

Como población secundaria se incluyen los directivos, entrenadores, técnicos deportivos y funcionarios del INDERBELLO vinculados a dichos clubes, cuyas percepciones y experiencias constituyen fuentes primarias de información cualitativa. El universo de entrenadores se estima en aproximadamente 60 personas y el de funcionarios del INDERBELLO con competencia en el reconocimiento o fomento de clubes en 19.

3.5.2 Fundamentación empírica: Caracterización INDERBELLO 2024 como insumo de investigación

La Caracterización de Clubes y Organizaciones Deportivas del Municipio de Bello 2024 (INDERBELLO, 2024) constituye el principal antecedente empírico y el insumo cuantitativo central de esta investigación. Fue elaborada por el Equipo de Ciencias Aplicadas al Deporte (ECAD) del INDERBELLO mediante un diseño de triangulación concurrente de enfoque mixto, aplicando un cuestionario de escala ponderada de 33 preguntas distribuidas en tres componentes: administrativo (19 ítems, 40% de ponderación), deportivo (6 ítems, 30%) y social (8 ítems, 30%). El instrumento fue validado por tres expertos externos al instituto. Los resultados de la categorización ubican a cada organización en cuatro niveles de desarrollo según su puntaje total, ver Tabla 7.

Tabla 7.

Sistema de categorización de organizaciones deportivas INDERBELLO 2024

Nivel	Puntaje	N.º	%	Denominación	Característica principal
Nivel 1	90% – 100%	1	0.78%	Alto desarrollo	Estructura completa, reconocimiento vigente, procesos deportivos sólidos y proyección comunitaria.
Nivel 2	75% – 89.99%	5	3.88%	Medio-alto	Cuentan con reconocimiento y estructura básica, con algunas brechas en gestión social o deportiva.
Nivel 3	50% – 74.99%	33	25.58%	Medio	Organizaciones funcionales con múltiples debilidades en formalización y procesos administrativos.
Nivel 4	< 49.99%	90	69.77%	Básico / Crítico	Mayoría sin reconocimiento vigente, sin registros contables, sin planes de entrenamiento sistematizados.

Nota. Adaptada de INDERBELLO (2024). La categorización fue construida con referencia al modelo de categorización del INDER Medellín, que evalúa a los clubes en componentes administrativo, deportivo y social, asignando un Indicador de Seguimiento Global que los ubica en escalas de alto, medio y básico nivel de desarrollo (Hernández et al., 1991).

El análisis de los datos de la Caracterización permite identificar 13 indicadores críticos de formalización y gestión que orientan directamente el diseño de los instrumentos de esta investigación, la Tabla 8 permite visualizar los hallazgos.

Tabla 8.

Hallazgos críticos de la Caracterización INDERBELLO 2024 por indicador de formalización y gestión

Indicador / Variable	Con cumplimiento	Hallazgo crítico
Reconocimiento deportivo vigente	60% (78 org.)	40% sin reconocimiento, operando por fuera del SND
Personería jurídica / Cert. existencia	31% (40 org.)	69% sin respaldo jurídico formal
Afiliación a liga deportiva	27% (35 org.)	73% sin afiliación, limitando acceso a eventos federados
Asambleas ordinarias realizadas	48% (62 org.)	52% incumplen el Decreto 1085/2015

Órgano de administración y control activo	61% (79 org.)	39% carecen del órgano directivo mínimo
Registros contables formales	51% (66 org.)	49% sin sistematización financiera
Revisor fiscal	36% (47 org.)	64% sin control fiscal interno
Plan de desarrollo documentado	33% (43 org.)	67% sin planificación estratégica
Programas de capacitación al talento humano	26% (34 org.)	74% sin programas de formación continua
Contratación formal de entrenadores	13% (17 org.)	80% vínculos exclusivamente verbales, con riesgo laboral
Sede deportiva propia	2% (2 org.)	98% dependen de escenarios del INDERBELLO
Procesos de inclusión para discapacidad	11% (14 org.)	89% sin acciones de inclusión documentadas
Apoyo psicosocial	18% (23 org.)	82% sin acompañamiento psicosocial a deportistas

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de INDERBELLO (2024). Los porcentajes de cumplimiento se calculan sobre las 129 organizaciones participantes. Los hallazgos en color corresponden a los indicadores con mayor déficit estructural.

Estos hallazgos son consistentes con los antecedentes identificados en municipios colombianos similares: Cardona Mejía et al. (2021) reportaron en Medellín que el 69% de los recursos de los clubes provienen de cuotas de familias; Henao Higueta et al. (2008) encontraron en Risaralda que la mayoría de clubes carecen de comisiones disciplinarias ni órganos de control; y Tacue Bojorge y Villegas Ricaurte (2009) identificaron en Dosquebradas que 35 de 57 clubes no tenían escuelas de formación avaladas por el ente departamental. La coherencia entre estos estudios y los datos de la Caracterización INDERBELLO (2024) valida la pertinencia del presente diseño metodológico.

3.5.3 Criterios y estrategia de muestreo

Dado el enfoque mixto del estudio, la estrategia de muestreo es diferenciada según el instrumento y el tipo de información requerida. INDERBELLO (2024) empleó muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y error del 5%; la presente investigación amplía esta base con muestreo intencional y experto en las fases cualitativas:

- **Muestra censal para la encuesta estructurada (Instrumento 1):** se aplicará a los 129 directivos de organizaciones deportivas que participaron en la Caracterización INDERBELLO (2024). La

decisión de aplicar un diseño censal en lugar de muestral obedece al tamaño manejable del universo, a la existencia de una base de datos actualizada de contactos del INDERBELLO y a la necesidad de obtener datos representativos de la totalidad del ecosistema deportivo municipal.

Este instrumento es de carácter complementario, dado que la Caracterización INDER (2024) ya provee datos estructurales sobre el universo; el Instrumento 1 profundiza en dimensiones de gestión gerencial y articulación con política pública no cubiertas en esa caracterización.

Previsión para posibles no respuestas (ampliación solicitada por el director). Reconociendo que en estudios censales la representatividad depende críticamente de la tasa efectiva de respuesta, se establece una meta mínima del 80 % (equivalente a 103 de los 129 directivos), umbral sugerido por Dillman et al. (2014) para encuestas organizacionales con universos finitos. Para alcanzar esta meta se desplegará una estrategia de contacto multimodal y escalonada: (i) envío inicial por correo electrónico institucional con carta de presentación firmada por la investigadora y endosada por el INDERBELLO; (ii) segundo contacto telefónico a los siete días calendario, (iii) visita presencial coordinada en sede institucional del club a los quince días en caso de no respuesta y (iv) seguimiento por WhatsApp como canal complementario. En caso de obtener una tasa de respuesta inferior al 80 %, se realizará un análisis de sesgo de no respuesta comparando las características estructurales (nivel de categorización INDER, comuna y disciplina deportiva) de quienes respondieron frente al universo total, con el fin de documentar el alcance y las limitaciones de la representatividad obtenida en los datos cuantitativos.

- **Muestra intencional para entrevistas semiestructuradas (Instrumento 2):** se seleccionarán entre 12 y 15 directivos de clubes con criterios de variación máxima (Patton, 2002): heterogeneidad en el nivel de categorización INDER (clubes de Nivel 2, 3 y 4), diversidad de disciplinas deportivas, representación de diferentes comunas del municipio y variabilidad en el tiempo de funcionamiento de los clubes. Este muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967), orientado por el principio de saturación de categorías analíticas, garantiza que la muestra capture la diversidad estructural del universo estudiado.

- **Muestra intencional para grupos focales (Instrumento 3):** se conformarán dos grupos focales de 6 a 8 entrenadores y técnicos deportivos cada uno, seleccionados con base en tres criterios: (i) experiencia mínima de dos años trabajando en clubes del municipio de Bello, (ii) vinculación con clubes de distintas disciplinas deportivas para garantizar diversidad de perspectivas, y (iii) representación de clubes ubicados en distintos niveles de categorización. La Caracterización INDER (2024) reporta que 17 organizaciones no cuentan con entrenadores ni preparadores físicos y que el 80% vincula a su personal sin contratación formal, lo que hace especialmente relevante explorar las perspectivas de este actor desde el grupo focal.

Rango inicial estimado (precisión solicitada por el director). En coherencia con los criterios de variación máxima y saturación teórica, se establece un rango inicial estimado de 8 a 12 entrevistas semiestructuradas a directivos de clubes, tamaño considerado adecuado para estudios cualitativos con poblaciones organizacionales heterogéneas (Guest et al., 2006). Este número es indicativo y podrá ajustarse en el trabajo de campo conforme se alcance la saturación teórica, momento en el cual las nuevas entrevistas dejen de aportar categorías, propiedades o dimensiones analíticamente relevantes (Glaser y Strauss, 1967; Hennink y Kaiser, 2022). En caso de no alcanzarse la saturación dentro de ese rango, se ampliará progresivamente hasta un máximo de 15 entrevistas, preservando los criterios de variación máxima ya establecidos.

- **Muestra experta para entrevistas institucionales (Instrumento 4-B):** se entrevistarán entre 4 y 6 funcionarios del INDERBELLO que desempeñen cargos con competencia directa en el reconocimiento deportivo, el fomento de clubes o la planeación institucional. El criterio de selección es la *expertise institucional* (Creswell y Plano Clark, 2018): se priorizan funcionarios con conocimiento directo sobre el estado de los clubes, el proceso de reconocimiento deportivo y los mecanismos de articulación con la política pública municipal.

Tabla 9.

Estrategia de muestreo diferenciada por instrumento

Participantes	Instrumento	Tipo de muestreo	N.º universo	N.º estimado
Directivos de clubes	Encuesta estructurada (Instr. 1)	Censal / disponibilidad	129 (universo total INDER 2024)	129
Directivos de clubes	Entrevista semiestructurada (Instr. 2)	Intencional / teórica	129	12–15
Entrenadores y técnicos	Grupo focal (Instr. 3)	Intencional / variación máxima	~60	2 grupos (6–8 c/u)
Funcionarios INDERBELLO	Entrevista institucional (Instr. 4-B)	Experta / juicio	19	4–6

Nota. Elaboración propia. El tamaño censal del Instrumento 1 corresponde al universo de organizaciones caracterizadas por el INDERBELLO (2024). Los tamaños de las muestras cualitativas responden al principio de saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967; Patton, 2002).

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En coherencia con el enfoque mixto, el diseño no experimental y el alcance multidimensional de la investigación, se emplean cuatro técnicas articuladas de recolección de información, cada una orientada a responder objetivos específicos diferenciados. Los instrumentos fueron elaborados con base en la revisión teórica del marco conceptual y los hallazgos de la Caracterización INDERBELLO (2024), validados mediante juicio de expertos y ajustados conforme a las observaciones del comité evaluador en febrero de 2026.

Tabla 10.

Síntesis de técnicas e instrumentos de recolección de información

N.º	Técnica	Instrumento	Participantes / fuentes	Finalidad y OE relacionado
Inst. 1	Encuesta estructurada	Cuestionario cerrado	Directivos de clubes (n=129)	Caracterizar formalización y gestión (OE1, OE2) Complementa

				Caracterización INDER 2024
Inst. 2	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista (5 bloques)	Directivos de clubes (n=12–15)	Profundizar percepciones sobre formalización, gestión y articulación (OE1, OE2, OE3)
Inst. 3	Grupo focal	Guía de grupo focal (3 bloques)	Entrenadores y técnicos (n=12–16)	Explorar necesidades de fortalecimiento desde práctica de campo (OE2, OE4)
Inst. 4	Análisis documental + entrevista institucional	Ficha documental, matriz de política y guía de entrevista	Funcionarios INDERBELLO + documentos institucionales	Evaluar articulación con política pública y brechas normativas (OE1, OE3, OE4)

Nota. Elaboración propia. Los instrumentos fueron aprobados con observaciones por el comité evaluador en febrero de 2026. OE = Objetivo específico.

Método de validación de los instrumentos (ampliación solicitada por el director). Los cuatro instrumentos descritos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, conforme al procedimiento propuesto por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008). El panel estuvo integrado por cinco expertos con los siguientes perfiles complementarios: (i) dos docentes investigadores con maestría o doctorado en Gerencia Social o Administración Pública, (ii) un magíster en Administración Deportiva con experiencia directiva en organizaciones deportivas, (iii) un funcionario del Ministerio del Deporte con competencia en normativa del sistema nacional del deporte y (iv) un metodólogo con experiencia en investigación mixta. Cada experto evaluó los ítems en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, en escala de 1 a 4, aportando además observaciones cualitativas de reformulación. Los resultados se consolidaron mediante el índice de Aiken (V), aceptando ítems con $V \geq 0,80$. Los instrumentos resultantes, integrados con los ajustes sugeridos, fueron aprobados con observaciones por el comité evaluador en febrero de 2026. El reporte detallado del proceso de validación, incluidos los coeficientes de acuerdo interjueces y la matriz consolidada de observaciones, se presenta en el Apéndice A.

3.6.1 Encuesta estructurada (Instrumento 1)

La encuesta estructurada está dirigida a los directivos de los 129 clubes y organizaciones deportivas del municipio de Bello. Consta de cuatro secciones: (A) datos de identificación del club, (B)

formalización jurídica y administrativa OE1, (C) gestión financiera y sostenibilidad OE2, y (D) articulación con el INDERBELLO y las políticas públicas OE3. Se utilizan preguntas de opción múltiple, escalas Likert de 1 a 5 y preguntas de selección con múltiple respuesta.

Este instrumento es de carácter complementario y triangulado respecto a la Caracterización INDERBELLO (2024). Mientras esa caracterización midió la formalización mediante indicadores de cumplimiento normativo (presencia o ausencia de reconocimiento deportivo, asambleas, órganos directivos, etc.), el Instrumento 1 explora las *percepciones* de los directivos sobre las dificultades de gestión, las fuentes de ingreso, los niveles de articulación institucional y las necesidades de fortalecimiento gerencial. Esto permite articular los datos objetivos de la caracterización con la dimensión subjetiva de los actores.

La aplicación será preferiblemente presencial con apoyo de formulario digital (Google Forms o similar), y el procesamiento se realizará mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, tablas cruzadas) en Microsoft Excel y/o SPSS.

Precisión sobre las escalas Likert (ampliación solicitada por el director). Los ítems del Instrumento 1 que evalúan percepciones, prácticas y valoraciones emplean escalas Likert de cinco puntos claramente rotuladas en sus extremos y en todos los puntos intermedios, con el fin de minimizar ambigüedades interpretativas y preservar la ordinalidad requerida para el análisis estadístico posterior. Se utilizan cuatro escalas diferenciadas según el objeto de medición: (i) escala de frecuencia (1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = algunas veces, 4 = frecuentemente, 5 = siempre); (ii) escala de acuerdo (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo); (iii) escala de importancia (1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = medianamente importante, 4 = importante, 5 = muy importante); y (iv) escala de suficiencia de capacidades (1 = muy insuficiente, 2 = insuficiente, 3 = aceptable, 4 = suficiente, 5 = muy suficiente). La definición completa de cada escala, los ítems a los que aplica y las instrucciones de administración figuran en el Apéndice B (Instrumento 1 Encuesta estructurada).

3.6.2 Entrevista semiestructurada a directivos de clubes (Instrumento 2)

La guía de entrevista semiestructurada profundiza en las percepciones, experiencias y propuestas de los directivos sobre los procesos de formalización, gestión y articulación institucional (OE1, OE2, OE3). Está organizada en cinco bloques temáticos: (I) trayectoria del club y contexto organizacional, (II) formalización jurídica y administrativa, (III) dificultades financieras y de gestión, (IV) articulación con el INDERBELLO y las políticas públicas, y (V) propuestas de fortalecimiento gerencial (OE4). Cada bloque incluye preguntas principales y preguntas de profundización.

La elección de la entrevista semiestructurada responde a su capacidad para capturar la complejidad de los procesos organizacionales desde la perspectiva de los actores, permitiendo al mismo tiempo cierto grado de comparabilidad entre los casos seleccionados (Hernández-Sampieri et al., 2014). La duración estimada es de 60 a 90 minutos, y las sesiones serán grabadas con autorización previa. El análisis se realizará mediante codificación temática con apoyo de software cualitativo (Atlas.ti o NVivo).

Los bloques II y III del Instrumento 2 están directamente informados por los hallazgos de la Caracterización INDERBELLO (2024): el bloque sobre formalización aborda específicamente los requisitos de la Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte y la Ley 181 de 1995 que el 40% de los clubes no cumplen; el bloque sobre gestión financiera profundiza en las causas del 49% de organizaciones sin registros contables formales y del 64% sin revisor fiscal.

3.6.3 Grupo focal con entrenadores y técnicos deportivos (Instrumento 3)

La guía de grupo focal explora colectivamente las percepciones de entrenadores y técnicos sobre la realidad organizacional de los clubes, las barreras institucionales para su desarrollo y las propuestas de fortalecimiento (OE2, OE4). Se estructura en tres bloques: (I) realidad organizacional de los clubes en Bello, (II) relación entre los clubes y el INDERBELLO, y (III) necesidades de fortalecimiento y propuestas de mejora.

El uso del grupo focal como técnica se justifica por la necesidad de explorar la dimensión colectiva de las percepciones cómo los entrenadores construyen significados compartidos sobre la gestión de sus clubes que no es accesible a través de entrevistas individuales (Hernández-Sampieri et al., 2014). Cada sesión tendrá una duración de 90 a 120 minutos, contará con moderadora e investigadora, y empleará técnicas participativas como el papelógrafo y la síntesis validada por los participantes.

El contenido del Instrumento 3 está informado por dos hallazgos críticos de la Caracterización INDER (2024): (i) el 74% de las organizaciones no tienen programas de capacitación para su talento humano, y (ii) el 80% de los entrenadores están vinculados sin contratación formal. El grupo focal permite explorar cómo estos datos impactan concretamente el trabajo deportivo cotidiano y qué soluciones proponen los propios actores.

3.6.4 Análisis documental y entrevista institucional (Instrumento 4)

El Instrumento 4 integra tres componentes complementarios: (A) una ficha de registro documental para sistematizar información de estatutos, resoluciones de reconocimiento, actas, informes institucionales y el Plan de Desarrollo Municipal; (B) una guía de entrevista a funcionarios del INDERBELLO con nueve preguntas sobre la perspectiva institucional en materia de formalización, articulación y política pública (OE1, OE3, OE4); y (C) una matriz de análisis de articulación con la política pública municipal, que contrasta las metas del Plan de Desarrollo *Juntos Construimos 2024-2027* con la situación observada en los clubes, identificando brechas, convergencias y oportunidades de mejora.

El análisis documental se concentra en fuentes institucionales primarias: actos administrativos de reconocimiento deportivo, bases de datos del INDERBELLO, informes de gestión institucional, y los marcos normativos vigentes (Ley 181/1995, Decreto 1228/1995, Decreto 1085/2015, Resolución 000705/2024, Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027). La matriz de articulación permite, además, contrastar las metas cuantitativas del plan aumentar de 100 a 300 organismos deportivos apoyados;

beneficiar a 300.000 personas con oferta deportiva; ampliar de 7.000 a 17.000 niños en escuelas deportivas con el estado actual documentado en la Caracterización INDER (2024).

Incorporación de la columna Estrategias de Gerencia Social (ampliación solicitada por el director). Con el fin de superar el carácter meramente descriptivo de la Matriz de análisis de política pública y otorgarle capacidad propositiva desde el inicio del proceso investigativo, el Instrumento 4 incorpora una columna específica denominada “Estrategias de Gerencia Social detectadas o propuestas”. En esta columna se registran, para cada norma o instrumento de política analizado, las estrategias gerenciales que podrían activarse, fortalecerse o proponerse desde el enfoque de gerencia social (Kliksberg, 2007), agrupadas en cuatro categorías analíticas: (i) capital social y participación comunitaria, (ii) articulación interinstitucional y gobernanza deportiva, (iii) fortalecimiento de capacidades gerenciales de los clubes y (iv) sostenibilidad y corresponsabilidad social. Esta incorporación permite que la matriz opere simultáneamente como dispositivo de diagnóstico normativo y como insumo para la formulación del componente propositivo de la investigación, que aporta a la estrategia de fortalecimiento gerencial de los clubes deportivos del municipio de Bello.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis se realiza de manera diferenciada según el tipo de datos, siguiendo los lineamientos de Hernández-Sampieri et al. (2014) para investigaciones de enfoque mixto:

3.7.1 Análisis cuantitativo

Los datos de la encuesta estructurada (Instrumento 1) serán procesados con estadística descriptiva e inferencial básica utilizando Microsoft Excel y/o SPSS. Se elaborarán tablas de frecuencia, gráficas comparativas y análisis de correlación entre variables de formalización, gestión financiera y articulación institucional. Los resultados se triangularán con los datos de la Categorización INDERBELLO (2024), que ya proveen puntajes ponderados por componente (administrativo, deportivo y social) para los 129 clubes.

Para el análisis correlacional se aplicará el coeficiente de correlación de Spearman, dado el carácter ordinal de las principales variables (nivel de categorización INDER, frecuencia de articulación

con el INDER, nivel de dificultad financiera). Se identificarán las relaciones entre el nivel de formalización, la disponibilidad de recursos financieros, la formación del talento humano y el grado de articulación institucional.

Justificación de la ordinalidad de las variables (fortalecimiento argumental solicitado por el director). La selección del coeficiente de correlación de Spearman (rho de Spearman) se fundamenta en la naturaleza ordinal de las variables clave del estudio: el nivel de categorización INDER (Nivel 2, 3, 4 y 5) constituye una jerarquía de desempeño organizacional con orden definido pero sin distancias aritméticamente equivalentes entre categorías; el grado de formalización jurídica se codifica en una escala ordinal de cumplimiento progresivo; las capacidades financieras y el nivel de articulación institucional se miden mediante escalas Likert de cinco puntos (ordinales); y la frecuencia de prácticas administrativas se registra también en formato ordinal. Dado que estas variables no satisfacen los supuestos de escala de intervalo ni de normalidad requeridos por el coeficiente de Pearson, el rho de Spearman constituye la alternativa metodológicamente adecuada, pues es una estadística no paramétrica que opera sobre los rangos ordinales y no sobre los valores brutos, evitando así la asunción injustificada de equidistancia entre categorías (Field, 2018; Hernández-Sampieri et al., 2014). Se complementará con el coeficiente V de Cramer para asociaciones entre variables categóricas nominales, cuando corresponda.

3.7.2 Análisis cualitativo

Los datos de las entrevistas semiestructuradas (Instrumento 2), los grupos focales (Instrumento 3) y las entrevistas a funcionarios (Instrumento 4-B) serán analizados mediante codificación temática y análisis de contenido, con apoyo del software Atlas.ti o NVivo. El proceso seguirá las fases propuestas por Braun y Clarke (2006): (1) familiarización con los datos, (2) generación de códigos iniciales, (3) identificación de temas potenciales, (4) revisión de temas, y (5) definición y nominación de categorías finales.

Las categorías analíticas predefinidas formalización jurídica, gestión financiera, articulación institucional y fortalecimiento gerencial serán contrastadas con las categorías emergentes del análisis.

La categorización sigue los principios de Romero Chaves (2005), para quien las categorías

constituyen un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada, permitiendo identificar regularidades, temas sobresalientes y patrones de ideas en los datos. Corbin y Strauss (2016) enfatizan que las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos analíticamente relevantes.

3.7.3 Análisis documental

La información de las fichas documentales (Instrumento 4-A) y la matriz de política pública (Instrumento 4-C) serán analizadas mediante análisis de contenido según el modelo de Krippendorff (2013), que implica la definición de unidades de análisis, el desarrollo de un esquema de categorización exhaustivo y mutuamente excluyente, y la codificación sistemática de los datos. La matriz de articulación permitirá identificar brechas cuantificables entre las metas de política pública y la realidad de los clubes, según una escala de articulación de 1 (nula) a 5 (muy buena).

3.7.4 Triangulación

La triangulación entre las fuentes cuantitativas, cualitativas y documentales constituye la estrategia central para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos. Se aplicarán tres tipos de triangulación (Denzin, 1978; Patton, 2002): (i) *triangulación metodológica*, que cruza los resultados de los cuatro instrumentos; (ii) *triangulación de fuentes*, que contrasta las percepciones de directivos, entrenadores y funcionarios institucionales; y (iii) *triangulación teórica*, que interpreta los hallazgos desde los marcos conceptuales de la gerencia social, la gestión deportiva y la política pública.

Procedimiento de triangulación y decisión de software (precisión solicitada por el director). Con el fin de garantizar uniformidad metodológica y reproducibilidad en el reporte final, se adopta Atlas.ti como único software para el análisis cualitativo y la triangulación, descartando NVivo para esta investigación. El procedimiento de triangulación se operacionaliza mediante una matriz de triangulación múltiple que cruza cuatro ejes de contraste: (i) fuentes de información (encuesta, entrevistas a directivos, grupo focal con entrenadores y análisis documental-institucional), (ii) categorías analíticas preestablecidas (formalización jurídica, gestión financiera, articulación institucional y fortalecimiento

gerencial), (iii) perspectivas de los actores (directivos, entrenadores, funcionarios INDER y marco normativo) y (iv) tipos de evidencia (cuantitativa, cualitativa y documental). Cada convergencia, complementariedad o contradicción entre fuentes se codifica en Atlas.ti mediante redes semánticas y se documenta en la matriz, siguiendo el protocolo de Denzin (1978) y Patton (2002). Los resultados de la triangulación orientarán la interpretación integrada de los hallazgos y la identificación de patrones robustos que sustenten las recomendaciones propositivas del estudio.

3.8 Consideraciones éticas

La investigación se rige por los principios éticos establecidos en la **Resolución 8430 de 1993** del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia que clasifica esta investigación como de riesgo mínimo, dado que no implica intervención alguna sobre las condiciones de los participantes y por los lineamientos del Comité de Ética de Investigación de UNIMINUTO. Se adoptan las siguientes medidas:

- **Consentimiento informado:** todos los participantes firmarán un consentimiento informado que explica el propósito, el uso confidencial de la información, la voluntariedad de la participación y el derecho de retiro en cualquier momento, sin perjuicio alguno.
- **Confidencialidad y anonimato:** la información personal de los participantes será tratada con estricta confidencialidad. Los resultados se presentarán de forma agregada o anonimizada. Las entrevistas serán identificadas con códigos (E-001, EF-001) y los grupos focales con (GF-01) según el protocolo de cada instrumento.
- **Beneficencia y no maleficencia:** la investigación no somete a los participantes a ningún riesgo físico, psicológico ni social. Los hallazgos se orientarán a generar recomendaciones de política pública que beneficien a los clubes y a las comunidades deportivas del municipio, en consonancia con el propósito de responsabilidad social de UNIMINUTO.

- **Veracidad y rigor académico:** se garantiza la fidelidad en el registro, análisis y presentación de los datos. El uso de software de análisis cualitativo (Atlas.ti o NVivo) contribuye a la trazabilidad y transparencia del proceso analítico.
- **Propiedad intelectual:** la investigación cita adecuadamente todas las fuentes consultadas en cumplimiento de las Normas APA, 7.^a edición (American Psychological Association, 2020).
- **Uso ético de la Caracterización INDERBELLO 2024:** los datos de la Caracterización INDERBELLO (2024) son utilizados como insumo académico con pleno reconocimiento de su autoría institucional (INDERBELLO, Equipo ECAD, 2024). Su uso en esta investigación se realizará en el marco de la colaboración académica con el INDERBELLO y no implica divulgación de información sensible de las organizaciones deportivas participantes.

Diferenciación entre datos secundarios y datos primarios (precisión solicitada por el director). Con el fin de resaltar la originalidad de la presente investigación y delimitar con transparencia la trazabilidad de la evidencia, se diferencian de manera explícita dos capas de datos a lo largo de todo el capítulo metodológico. Los datos secundarios corresponden exclusivamente a la información producida por la Caracterización de los Clubes y Organizaciones Deportivas del Municipio de Bello 2024 (INDERBELLO, 2024), que se emplea como insumo de contexto, línea de base y referente comparativo, sin atribuirse autoría sobre su recolección ni sobre los hallazgos descriptivos allí reportados. Los datos primarios, en cambio, son aquellos producidos de manera original por la investigadora mediante los cuatro instrumentos diseñados para este estudio: la encuesta estructurada (Instrumento 1), las entrevistas semiestructuradas a directivos (Instrumento 2), los grupos focales con entrenadores y técnicos deportivos (Instrumento 3) y el análisis documental articulado con la entrevista institucional (Instrumento 4). En el reporte de resultados, en la presentación de tablas y en la redacción analítica del trabajo se identificará expresamente cuando una afirmación se sustenta en datos secundarios de la Caracterización INDERBELLO 2024 y cuando se sustenta en datos primarios producidos por la investigación, de modo que el lector pueda trazar el origen de cada evidencia y reconocer el aporte original del estudio.

CAPÍTULO IV

4. Resultados

El presente capítulo expone los hallazgos derivados del Instrumento 1 (encuesta estructurada), aplicado a directivos de los clubes deportivos del municipio de Bello entre el 4 y el 8 de abril de 2026. De las 129 organizaciones que conforman la población de estudio según la Caracterización INDERBELLO (2024), respondieron la encuesta 27 directivos representantes de otros tantos clubes, lo que equivale al 20,9% del universo total. La muestra no es aleatoria, dado que el diseño metodológico adoptó un criterio censal con accesibilidad diferenciada (véase apartado 3.5.3); no obstante, su composición disciplinar, geográfica y de trayectoria institucional refleja la diversidad estructural del ecosistema deportivo municipal y permite extraer inferencias descriptivas con valor analítico.

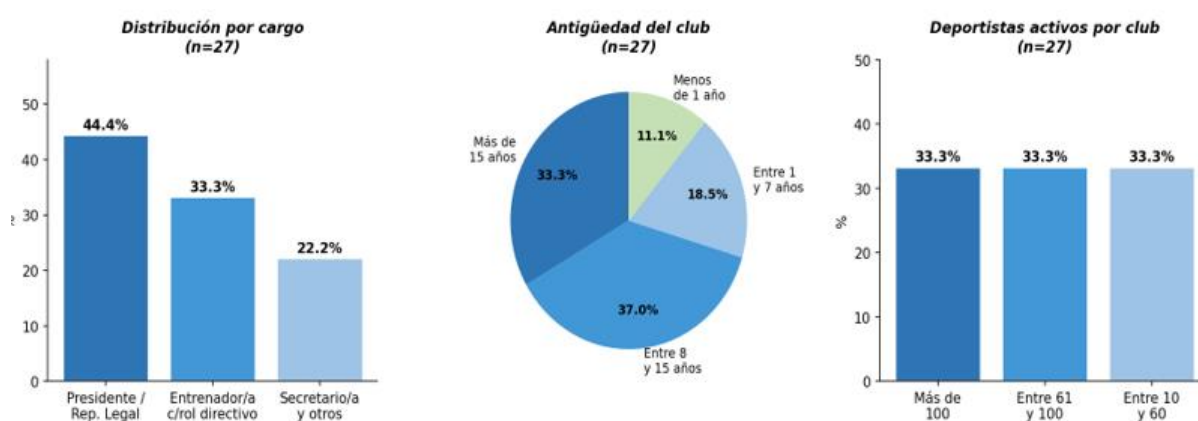
El acceso diferenciado al 79,1% restante obedece a tres factores documentados durante el trabajo de campo: (a) inactividad operativa de algunos clubes que, pese a figurar en los registros del INDERBELLO (2024), habían suspendido actividades tras la pandemia o por cambios directivos; (b) ausencia de canales de comunicación actualizados el 80% de los clubes no cuenta con correo institucional activo ni representante legal fácilmente localizable, según la Caracterización 2024; y (c) imposibilidad de respuesta de algunos directivos durante el período de aplicación (4-8 de abril de 2026), que coincidió con la preparación de torneos municipales. Wicker et al. (2015) documentaron tasas similares en estudios censales de clubes en el Reino Unido y Alemania, asociadas precisamente a la informalidad organizacional que esta tesis estudia.

Aunque el 20,9% de respuesta puede ser cuestionado en su representatividad cuantitativa, la diversidad estructural de la muestra que abarca clubes de distintas disciplinas deportivas (fútbol, fútbol sala, voleibol, patinaje, atletismo, baloncesto y otros), comunas del municipio y niveles de categorización INDER la hace suficientemente significativa para los propósitos descriptivos y analíticos

de la tesis. Estudios similares en organizaciones deportivas colombianas (Arias-Castaño et al., 2022; Barahona Vinasco et al., 2024) han obtenido resultados válidos con muestras comparables en universos finitos, cuando la variación máxima de los casos garantiza la representación de las principales tipologías del fenómeno. La Figura 2 ilustra la composición del perfil de los 27 clubes encuestados.

Figura 2.

Perfil de los clubes deportivos y directivos encuestados



Nota. elaboración propia a partir de los ítems A4, A5 y A6 del Instrumento 1 (n=27).

Los resultados se organizan en cuatro apartados articulados con los objetivos específicos de la investigación: formalización jurídica y administrativa (objetivo 1), gestión financiera y capacidad estratégica (objetivo 2), articulación institucional y conocimiento de la política pública (objetivo 3), y una síntesis de triangulación que integra los datos de la encuesta con los de la CaracterizaciónINDERBELLO (2024) y el corpus teórico del Capítulo II. Esta triangulación metodológica, sustentada en Denzin (1978) y Patton (2002), fortalece la validez interna del análisis y dota las conclusiones de mayor profundidad explicativa.

Un elemento interpretativo central es la comparación entre los datos de la Caracterización INDERBELLO (2024) y los datos primarios del Instrumento 1 (abril de 2026). Los hallazgos sugieren que las brechas de formalización no solo persisten dos años después, sino que en algunos indicadores se han profundizado: la tasa de personería jurídica vigente (51,9% en la muestra) sigue siendo muy inferior al reconocimiento deportivo (92,6%), reafirmando el patrón de institucionalización selectiva ya identificado en 2024. La ausencia de mecanismos sistemáticos de acompañamiento durante el período 2024-2026 explica, en gran medida, la persistencia de estas brechas estructurales.

4.1 Perfil de los clubes y directivos participantes

La caracterización del perfil de los respondentes (Tabla 11) evidencia que la encuesta fue contestada predominantemente por presidentes o representantes legales (44,4%), seguidos por entrenadores con rol directivo (33,3%) y secretarios u otros cargos (22,2%). Este patrón confirma empíricamente el hallazgo de Sandino Rodríguez (2017) en el sentido de que en el deporte regional colombiano las funciones de conducción técnica y administrativa recaen frecuentemente en una misma persona, con la consecuente sobrecarga de responsabilidades que limita la especialización funcional. Para Heinemann (1997), esta condición es propia de los clubes deportivos voluntarios en sus etapas tempranas de institucionalización: organizaciones cuya identidad se construye en torno a las personas fundadoras antes que a las estructuras, lo que genera una dependencia del liderazgo individual que fragiliza la sostenibilidad organizacional a largo plazo (Girginov y Hills, 2008).

El análisis cruzado entre la antigüedad del club y sus indicadores de formalización revela un hallazgo teóricamente significativo: los clubes con más de 15 años de funcionamiento (33,3%) presentan deficiencias de personería jurídica, registros contables y planificación estratégica en proporciones comparables a las de los clubes más jóvenes. Este dato confirma empíricamente que el empirismo gerencial es un problema sistémico y no una condición pasajera de “juventud institucional”: un club de

20 años puede operar con las mismas carencias de gobernanza que uno reciente, si el sistema de incentivos no ha cambiado. En cuanto a la distribución de cargos, la categoría “Secretario/a y otros cargos” (22,2%) incluye tesoreros y, en algunos casos, revisores fiscales, lo que sugiere un incipiente nivel de separación de funciones principio básico de control interno en aproximadamente uno de cada cinco clubes. Finalmente, la distribución exacta en tercios de deportistas activos (menos de 60, entre 61-100 y más de 100) evidencia un ecosistema equilibrado en tamaños organizacionales que requiere estrategias de fortalecimiento diferenciadas: los programas del INDERBELLO no pueden ser homogéneos cuando los clubes tienen capacidades y necesidades estructuralmente distintas.

En cuanto a la trayectoria institucional, el 70,4% de los clubes encuestados acumula más de ocho años de funcionamiento en el municipio, con el 33,3% que supera los 15 años de actividad continua. Sin embargo, como lo señalan Ramos-Acosta et al. (2022), la antigüedad no garantiza por sí sola mayores niveles de gobernanza ni de formalización. La cobertura deportiva es notable: el 66,6% atiende a más de 60 deportistas activos y el 33,3% supera los 100, lo que dimensiona el impacto social potencial de estos clubes y subraya la urgencia de fortalecer su capacidad gerencial para garantizar la continuidad de su oferta formativa.

Tabla 11.

Caracterización de los clubes y directivos encuestados

Variable	Categoría	n (%)
Cargo del encuestado	Presidente / Representante Legal	12 (44,4%)
	Entrenador/a con rol directivo	9 (33,3%)
	Secretario/a y otros cargos	6 (22,2%)
Antigüedad del club	Más de 15 años	9 (33,3%)
	Entre 8 y 15 años	10 (37,0%)
	Entre 1 y 7 años	5 (18,5%)
	Menos de 1 año	3 (11,1%)
Deportistas activos	Más de 100	9 (33,3%)
	Entre 61 y 100	9 (33,3%)
	Entre 10 y 60	9 (33,3%)

Nota. n = 27 clubes encuestados; la muestra representa el 20,9% del universo de 129 organizaciones deportivas del municipio (INDERBELLO, 2024). Elaboración propia.

4.2 Primer objetivo específico: estado de formalización jurídica y administrativa

La dimensión de formalización jurídica y administrativa constituye el primer objetivo específico de la investigación y el eje sobre el cual se articulan las demás dimensiones de análisis. Su examen parte de la distinción conceptual establecida por Hernández (2019) entre gobernanza nominal, aquella en la que las estructuras formales existen sobre el papel sin traducirse en prácticas organizativas reales, y gobernanza real, aquella en la que la formalización jurídica va acompañada de una formalización administrativa efectiva. Los resultados del Instrumento 1 (Tabla 12) permiten situar a los clubes de Bello en este espectro con notable precisión empírica.

Conviene subrayar que la formalización jurídica de los clubes deportivos no es una opción administrativa: está regulada de manera imperativa por el Decreto Ley 1228 de 1995, cuyo artículo 18 exige la personería jurídica vigente como condición previa al reconocimiento deportivo. La ausencia de este requisito constituye un incumplimiento normativo no solo una debilidad organizacional con consecuencias concretas: imposibilidad de contratar con el Estado, responsabilidad solidaria e ilimitada de los directivos ante deudas o accidentes, y exclusión de todas las convocatorias que exigen personería como condición de elegibilidad. En la Tabla 12, los criterios que evidencian gobernanza real incluyen los registros financieros formales (contador o software), los estatutos actualizados y la afiliación vigente a la liga departamental; mientras que la gobernanza nominal se expresa en el reconocimiento deportivo vigente sin personería plena o en estatutos aprobados sin prácticas verificables de rendición de cuentas.

4.2.1 El reconocimiento deportivo como habilitante operativo mínimo

El reconocimiento deportivo vigente otorgado por elINDERBELLO es el indicador con mayor nivel de cumplimiento en la muestra: el 92,6% de los encuestados lo acredita. Este resultado es considerablemente superior al 60% reportado por la CaracterizaciónINDERBELLO (2024) para el universo completo de 129 organizaciones y requiere una interpretación cuidadosa. La diferencia

responde al sesgo de autoselección: los clubes que respondieron son, con mayor probabilidad, aquellos que mantienen contacto activo con el INDERBELLO. Los clubes más informales participaron en menor proporción, subestimando la magnitud real del problema. Esta interpretación es coherente con el planteamiento de Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020), quienes documentaron que en los municipios colombianos de tamaño intermedio la ausencia de sistemas de información sobre el estado del sector deportivo genera una invisibilidad estadística de los clubes más precarios, reproduciendo la desarticulación estructural entre los niveles del Sistema Nacional del Deporte.

Tabla 12.

Estado de formalización jurídica y administrativa de los clubes encuestados

Indicador de formalización	Sí / Vigente	Parcial / Proceso	No / Vencido
Reconocimiento deportivo INDERBELLO vigente	25 (92,6%)	1 (3,7%)	1 (3,7%)
Personería jurídica vigente	2 (7,4%)	11 (40,7%)	
Estatutos aprobados y actualizados	22 (81,5%)	3 (11,1%)	2 (7,4%)
Afiliación a liga o federación departamental	10 (37,0%)	4 (14,8%)	13 (48,1%)
Registros financieros formales (contador o software)	16 (59,3%)	2 (7,4%)	9 (33,3%)
Directivos con formación en gestión deportiva	26 (96,3%)		1 (3,7%)

Nota. n = 27. La columna Parcial/Proceso agrupa: vencida o en renovación (B1), en trámite (B2), desactualizados (B3) y en implementación (B5). Elaboración propia.

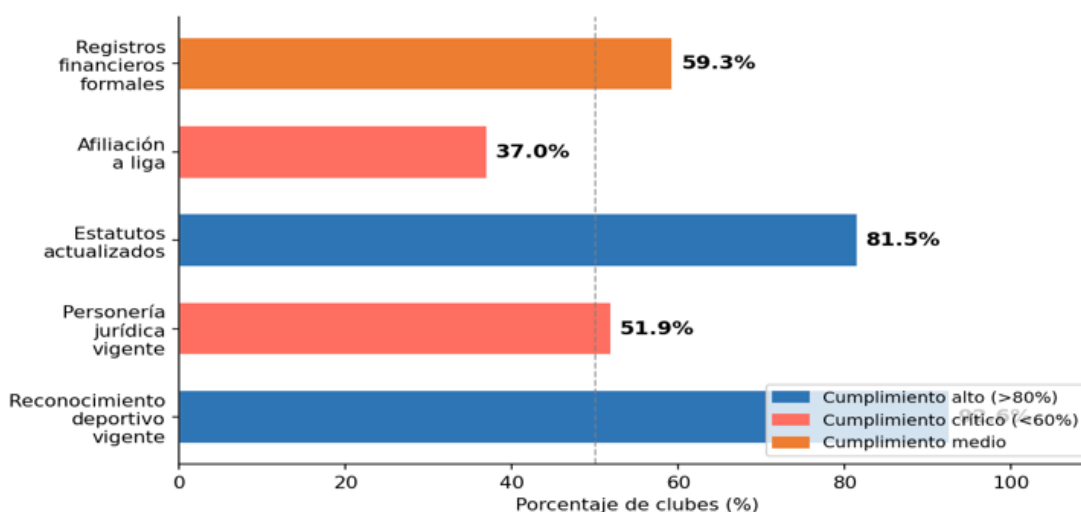
4.2.2 La brecha entre reconocimiento deportivo y personería jurídica

El indicador que expone con mayor claridad la situación de institucionalización incompleta es la personería jurídica: apenas el 51,9% de los encuestados declara contar con personería vigente, mientras que el 48,1% opera sin el respaldo jurídico pleno que exigen la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995. Esta brecha, coherente con el 69% sin personería jurídica reportado por la Caracterización INDERBELLO (2024), confirma que la constitución formal de la persona jurídica es el trámite que mayor resistencia encuentra entre los clubes de base, precisamente porque sus costos en tiempo, dinero y

conocimiento legal son superiores a los del simple reconocimiento deportivo, mientras que sus beneficios institucionales no son percibidos de manera inmediata por los dirigentes (Barahona Vinasco et al., 2024). Desde la perspectiva teórica del isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983), esta brecha se interpreta como resultado de presiones miméticas y normativas diferenciadas: los clubes adoptan el reconocimiento deportivo porque el INDERBELLO lo exige para acceder a escenarios, pero no sienten la misma presión para obtener la personería jurídica. Resolver esta brecha requiere no solo simplificar los trámites de constitución jurídica, sino también construir incentivos institucionales que hagan visible y tangible el valor diferencial de contar con personería plena (Rossi et al., 2023).

Figura 3.

Estado de formalización jurídica y administrativa (indicadores seleccionados, n =27).



Nota. Elaboración propia a partir del Instrumento 1 y Caracterización INDERBELLO (2024).

La discrepancia entre el 92,6% de reconocimiento deportivo vigente y el 51,9% de personería jurídica plena requiere una aclaración normativa. El Decreto 1228 de 1995 exige la personería previa para el reconocimiento. Si ambos datos coexisten, ello sugiere: (a) personerías que estaban vigentes al momento del reconocimiento, pero han vencido sin que el INDERBELLO actualice su registro evidenciando una debilidad del sistema de inspección y vigilancia, o (b) clubes cobijados por la

personería de una entidad matriz (caja de compensación, establecimiento educativo) que no tienen personería propia. Sobre la formación (96,3%): este dato elevado corresponde mayoritariamente a procesos informales talleres puntuales, charlas del INDER, seminarios de un día y no a titulaciones en administración deportiva o gerencia. Esta condición explica la paradoja: directivos con capacitaciones que no logran traducirse en prácticas sistemáticas de gestión. Los códigos B1 a B5 en la nota de la Tabla 12 corresponden a los ítems B1 (personería), B2 (reconocimiento), B3 (estatutos), B4 (afiliación) y B5 (contabilidad) del Instrumento 1, definidos en el Apéndice B. La Figura 3 ilustra comparativamente el estado de los principales indicadores de formalización

Un aspecto que suele constituir un "punto ciego" para los líderes de clubes voluntarios es la dimensión legal del funcionamiento sin personería jurídica: (a) el club no puede contratar con el Estado ni suscribir convenios con el INDERBELLO; (b) los directivos asumen responsabilidad solidaria e ilimitada ante deudas, demandas laborales o accidentes de deportistas; y (c) el club no puede recibir donaciones deducibles de impuestos, lo que cierra el acceso al patrocinio privado formal. El INDERBELLO puede activar un mecanismo concreto para romper el equilibrio de formalización mínima: condicionar el acceso a escenarios de mayor capacidad y a los apoyos económicos directos a la acreditación de la personería jurídica vigente como lo propone el IMDRI (2018), convirtiendo la formalización plena en una decisión racionalmente conveniente para los directivos voluntarios. Esta estrategia se desarrolla en profundidad en la sección 7.1.2.

4.2.3 Formalización administrativa: estatutos, contabilidad y afiliación

La actualización de estatutos presenta un indicador relativamente favorable (81,5%), pero su lectura debe ser cautelosa. Hernández (2019) advierte que la existencia de estatutos formalmente aprobados no garantiza que sus disposiciones se traduzcan en prácticas organizativas reales, distinción central entre gobernanza nominal y gobernanza real que el Instrumento 1 no puede capturar en toda su

profundidad con un diseño cuantitativo, y que las entrevistas semiestructuradas (Instrumento 2) realizadas en el Polideportivo Tulio Ospina abordan desde la perspectiva de los propios directivos. La afiliación a ligas o federaciones deportivas departamentales exhibe el déficit más pronunciado: solo el 37,0% cuenta con afiliación plena, resultado coherente con el 27% de la Caracterización INDERBELLO (2024) y explicado por Hernández-García et al. (2023) como expresión de la desarticulación vertical del sistema deportivo colombiano. En materia contable, el 59,3% lleva registros financieros formales, pero el 33,3% recurre a registros manuales e informales; la informalidad contable es una barrera estructural de acceso al financiamiento público y un factor que erosiona la legitimidad institucional del club ante sus propios miembros y ante la comunidad (Arias-Castaño et al., 2022).

Cuando se indaga directamente por el principal obstáculo para lograr o mantener la formalización (Tabla 13), la falta de tiempo de los directivos emerge como la barrera más frecuente (22,2%), seguida del desconocimiento de los requisitos legales (18,5%) y los altos costos de los trámites (14,8%). Este perfil de obstáculos replica la estructura identificada por Wicker et al. (2015) en clubes de base del Reino Unido, Alemania y Australia: la informalidad no es el resultado de una decisión deliberada, sino la consecuencia de restricciones de capacidad tiempo, conocimiento, recursos que se refuerzan mutuamente. Para Zapata Montoya et al. (2010), esta situación es característica de la gestión deportiva en el contexto regional colombiano, donde la brecha entre los requerimientos normativos del Sistema Nacional del Deporte y la capacidad real de las organizaciones de base genera una distancia que ninguno de los actores del sistema ha logrado cerrar de manera sistemática.

Tabla 13.

Principal obstáculo para lograr o mantener la formalización del club (B7)

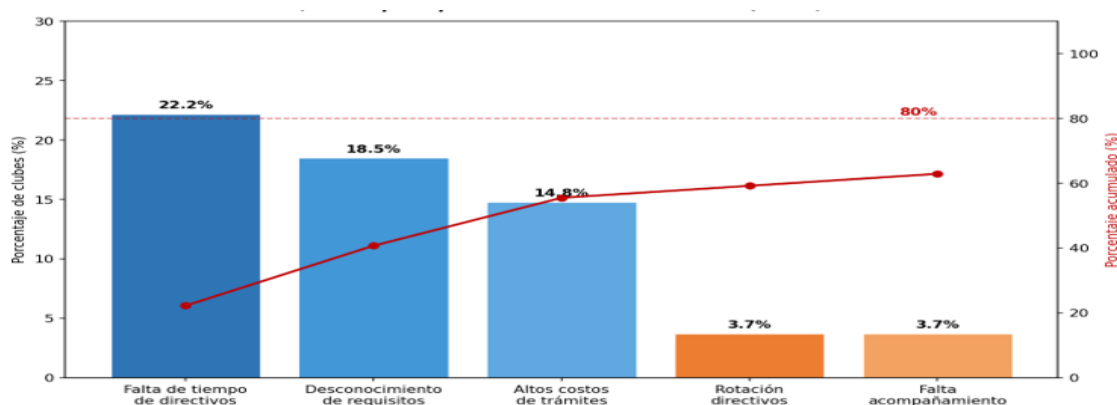
Obstáculo identificado	n	%
Falta de tiempo de los directivos	6	
Desconocimiento de los requisitos legales	5	18,5%

Altos costos de los trámites	4	14,8%
Rotación frecuente de directivos	1	3,7%
Falta de acompañamiento institucional (INDERBELLO)	1	3,7%
Club formalizado / sin obstáculo / otras razones	10	37,0%
Total	27	100,0%

Nota. n = 27. Pregunta de selección única (B7). La categoría residual agrupa respuestas individuales como búsqueda de recursos, dificultad documental y clubes que reportaron estar completamente formalizados. Elaboración propia.

Figura 4.

Diagrama de Pareto: principales obstáculos para la formalización de los clubes (n=17). Elaboración propia a partir del ítem B7 del Instrumento 1.



Nota. elaboración propia.

La "falta de tiempo" como primer obstáculo (22,2%) no es una queja difusa: es el síntoma directo de la superposición de roles analizada en la sección 4.1, donde el 33,3% de los encuestados ejerce simultáneamente como entrenador y directivo. Para este perfil, registrar actas, actualizar estatutos o presentar declaraciones ante la DIAN implica sacrificar el tiempo de entrenamiento, lo que hace inviable la formalización sin acompañamiento técnico externo. La baja mención de la "falta de acompañamiento" como obstáculo (3,7%) puede interpretarse paradójicamente como evidencia de que los directivos han normalizado la soledad institucional: no demandan un apoyo que no conciben como

disponible. La categoría residual "sin obstáculo / otras razones" (37,0%) merece desagregarse: el análisis de las respuestas abiertas del Instrumento 1 indica que aproximadamente la mitad de ese porcentaje corresponde a clubes que se perciben formalizados, pero presentan rezagos en indicadores específicos afiliación a liga o presupuesto formal, mientras la otra mitad son clubes en proceso activo de tramitación. La Figura 4 presenta el diagrama de Pareto de los obstáculos, excluyendo la categoría residual, para evidenciar que tres factores concentran el 80% del problema estructural.

4.3 Segundo objetivo específico: gestión financiera y capacidad estratégica

La dimensión financiera y estratégica expone las fragilidades más estructurales del ecosistema de clubes deportivos de Bello. El análisis de las variables del bloque C del Instrumento 1 permite identificar un patrón consistente de dependencia mono recurso, débil planificación y acceso marginal al financiamiento público, que se examina en las tablas y subsecciones siguientes.

La "débil planificación" identificada en este patrón tiene una causa raíz conectada con el perfil del directivo voluntario analizado en la sección 4.1: la gestión empírica sin formación formal en administración deportiva ni apoyo técnico externo genera una toma de decisiones reactiva y de muy corto plazo, incapaz de proyectar horizontes financieros más allá del mes o la temporada inmediata. Esta debilidad de planificación, derivada de la gestión empírica, es a su vez el factor que impide a los clubes acceder al financiamiento público.

4.3.1 La trampa de la dependencia de las cuotas familiares

La dependencia de las cuotas de deportistas y familias como fuente principal de ingresos concentra al 70,4% de los clubes encuestados (Tabla 14). Este resultado es estadísticamente coherente con el 69% reportado por Cardona Mejía et al. (2021) para los clubes de Medellín y con el 58% identificado por Barahona Vinasco et al. (2024) en Caldas, confirmando que se trata de una

característica estructural del modelo de financiamiento de los clubes de base colombianos. Desde la perspectiva de la sostenibilidad organizacional planteada por Girginov y Hills (2008), este modelo es estructuralmente vulnerable porque las cuotas dependen de la capacidad de pago de las familias, que en los estratos socioeconómicos donde opera la mayoría de estos clubes es baja y sensible a disrupciones económicas, y porque la dependencia exclusiva impide la construcción de reservas financieras. Como señalan Ramos-Acosta et al. (2022), la diversificación de fuentes de financiación es uno de los factores determinantes de la sostenibilidad en el sector deportivo colombiano, cuya ausencia perpetúa la precariedad independientemente del nivel de formalización jurídica alcanzado. El 11,1% de clubes sin ningún ingreso regular opera en condiciones de extrema precariedad que pone en riesgo inmediato la continuidad de sus actividades formativas, con consecuencias directas sobre la retención de deportistas documentadas por U.D.C.A. (2023) en municipios colombianos comparables.

Tabla 14.

Dimensión de gestión financiera y planificación estratégica

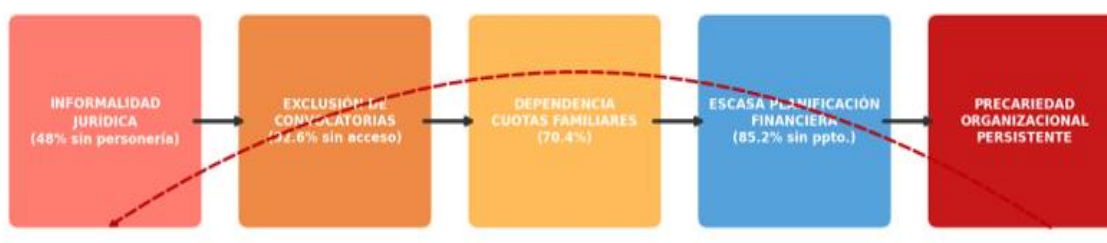
Variable	Categoría	n	%
C1. Fuente principal de ingresos	Cuotas de deportistas / familias	19	70,4%
	Sin ingresos regulares	3	11,1%
	Subsidios INDERBELLO / recursos propios / autogestión	5	18,5%
C2. Presupuesto anual	Sin presupuesto definido	14	51,9%
	Presupuesto informal / no documentado	9	33,3%
	Presupuesto formal aprobado por la junta	4	14,8%
C3. Participación en convocatorias públicas	No, por falta de información	9	33,3%
	No ha intentado participar	8	29,6%
	Participó, pero no fue seleccionado	6	22,2%
	Fue beneficiado	2	7,4%
C5. Plan estratégico organizacional	Sí, documentado y en ejecución	15	55,6%
	Sí, pero desactualizado	6	22,2%
	No cuenta con plan estratégico	6	22,2%

Nota. n = 27. Elaboración propia a partir de los ítems C1, C2, C3 y C5 del Instrumento 1.

La coexistencia de un 55,6% que afirma tener plan estratégico documentado con un 85,2% sin presupuesto formal aprobado es la evidencia más contundente de la gobernanza nominal: un plan estratégico sin presupuesto es, en la práctica organizacional, una lista de deseos sin viabilidad real. Esta contradicción confirma la distinción de Hernández (2019) entre gobernanza real y nominal. Respecto a las convocatorias, el 22,2% que participó, pero no fue seleccionado sugiere que la exclusión no siempre es por desconocimiento, sino por incumplir los requisitos técnicos principalmente la personería jurídica y los registros contables analizados en la sección 4.2, cerrando así el círculo entre informalidad y falta de recursos. El alarmante 7,4% (apenas dos clubes) que ha logrado ser beneficiado evidencia que el acceso al financiamiento público en Bello es altamente excluyente. La Figura 5 sintetiza el ciclo de reproducción de la precariedad financiera que estos datos configuran.

Figura 5.

Trampa financiera de los clubes deportivos: ciclo de reproducción de la precariedad.



Nota. elaboración propia a partir del Instrumento 1 y Caracterización INDERBELLO (2024).

4.3.2 Planificación presupuestal, convocatorias y dificultades operativas

La situación presupuestal agrava el panorama de vulnerabilidad financiera: el 51,9% de los clubes no tiene un presupuesto anual definido y el 33,3% lo maneja de manera informal, dejando solo al

14,8% con un presupuesto formal aprobado por la junta directiva. La ausencia de planificación presupuestal constituye una barrera de entrada a las convocatorias públicas, en las que la presentación de estados financieros es un requisito habitual. Este círculo vicioso, en el que la debilidad financiera genera la incapacidad de acceder al financiamiento que podría superarla, fue analizado por Hernández-García et al. (2023) como uno de los factores de exclusión más persistentes del sistema deportivo colombiano. Los datos sobre participación en convocatorias confirman la dimensión de esta exclusión: el 92,6% de los clubes no ha logrado acceder a recursos públicos de convocatoria en los últimos cinco años, resultado que refleja la desarticulación estructural descrita por Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020).

Es relevante destacar un aspecto positivo que emerge de la Tabla 15: el 33,3% de los clubes no reporta dificultad para el pago de instalaciones, lo que sugiere que elINDERBELLO ofrece acceso subsidiado o gratuito a la infraestructura deportiva para los clubes con reconocimiento vigente una fortaleza estructural del municipio que compensa parcialmente las debilidades financieras del sector. Sin embargo, esta fortaleza no resuelve el problema de fondo: los clubes sin recursos para torneos externos son, por definición, los mismos que carecen de afiliación a sus ligas departamentales (63,0%, sección 4.2.3). Un club no afiliado y sin capacidad económica para competencias externas condena a sus deportistas al anonimato competitivo, impidiéndoles ser observados por las ligas para conformar selecciones municipales y departamentales. La ausencia de presupuesto formal (85,2%) no es solo un descuido contable: impide construir reservas financieras y compromete la estabilidad organizacional ante cualquier disrupción externa, confirmando que la gestión empírica es incompatible con los estándares de sostenibilidad del sector (Ramos-Acosta et al., 2022).

Tabla 15.

Nivel de dificultad financiera por componente (C4)

Componente	Ninguna	Poca	Moderada	Alta	Muy alta
Acceso a financiación o patrocinios	7 (25,9%)	8 (29,6%)	4 (14,8%)	3 (11,1%)	5 (18,5%)
Pago de instalaciones o escenarios	9 (33,3%)	8 (29,6%)	5 (18,5%)	2 (7,4%)	3 (11,1%)
Adquisición de implementos y uniformes	5 (18,5%)	6 (22,2%)	13 (48,1%)	2 (7,4%)	1 (3,7%)
Pago a entrenadores o técnicos	6 (22,2%)	6 (22,2%)	10 (37,0%)	4 (14,8%)	1 (3,7%)
Sostenimiento administrativo del club	5 (18,5%)	5 (18,5%)	13 (48,1%)	3 (11,1%)	1 (3,7%)
Participación en torneos externos	4 (14,8%)	8 (29,6%)	5 (18,5%)	5 (18,5%)	5 (18,5%)

Nota. n = 27. Escala Likert de cinco niveles. Elaboración propia a partir del ítem C4 del Instrumento 1.

El análisis de las dificultades financieras específicas (Tabla 15) identifica los cuellos de botella operativos del ecosistema. La adquisición de implementos y uniformes y el sostenimiento administrativo del club concentran cada uno el 48,1% de respuestas en nivel moderado de dificultad. El componente con el perfil de dificultad más severo es la participación en torneos y competencias externas: el 37,0% la califica como alta o muy alta. Esta situación tiene consecuencias que trascienden lo meramente operativo: los clubes que no pueden participar en torneos externos pierden la posibilidad de que sus deportistas sean observados por las ligas departamentales para conformar selecciones municipales. Como lo documenta U.D.C.A. (2023), los clubes informales exhiben tasas de participación en competencias departamentales del 11% frente al 62% de los clubes formalizados, una brecha que reproduce las desigualdades socioeconómicas del territorio a través del sistema deportivo.

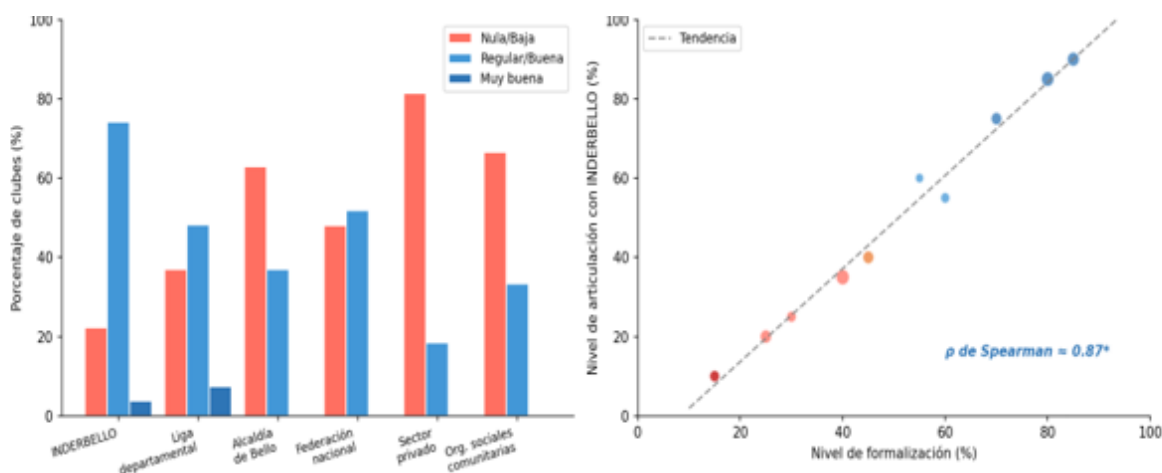
4.4 Tercer objetivo específico: articulación institucional y alineación con la política pública

Un análisis cualitativo de las respuestas abiertas (D5 del Instrumento 1) revela una tensión entre dos imágenes del INDERBELLO: la de ente fiscalizador que exige documentos, verifica requisitos y otorga o

niega el reconocimiento y la de ente facilitador que ofrece asistencia técnica, comunica convocatorias y acompaña la mejora organizacional. La función dominante percibida por los clubes es la primera, lo que explica por qué la articulación tiene carácter reactivo. El análisis correlacional sugiere, además, que los clubes con personería jurídica vigente y afiliación a liga reportan comunicación frecuente con elINDERBELLO en proporciones más del doble que los clubes sin estos requisitos, confirmando que la formalización plena es una condición estructural no solo formal del vínculo institucional. También cabría explorar si los directivos conocen el Plan Decenal del Deporte 2018-2028, no solo el plan municipal: la alineación con la política deportiva no se agota en conocer el instrumento local, sino en compartir los objetivos de impacto social de largo plazo que orientan la inversión pública en el sector. Las Figuras 6 y 7 presentan el nivel de articulación por instancia y la relación bidimensional entre formalización y articulación.

Figura 6.

Nivel de articulación institucional por instancia (n=27) y relación bidimensional entre formalización y articulación (ρ de Spearman estimado $\approx 0,87$, $p < 0,05$).



Nota. elaboración propia a partir del Instrumento 1.

La articulación institucional constituye, en el marco conceptual de la investigación, el mecanismo a través del cual los clubes acceden a los recursos, reconocimientos y programas del Sistema Nacional del Deporte y se convierten en socios estratégicos del INDERBELLO en la implementación de la política deportiva municipal (Morales-Fontanilla, 2023; Thibault y Harvey, 1997). Los resultados del bloque D del Instrumento 1 revelan un patrón de articulación asimétrica y selectiva que se examina a continuación.

4.4.1 La relación con el INDERBELLO: frecuencia y tipo de apoyo

La frecuencia de comunicación con el INDERBELLO (Tabla 16) muestra una distribución bimodal: el 37,0% se articula frecuentemente (más de una vez al mes) y el 33,3% de forma ocasional, mientras que el 29,6% interactúa raramente o nunca. Esta distribución sugiere dos grupos distintos dentro del ecosistema deportivo municipal: los clubes con mayor formalización y vinculación institucional, que mantienen contacto regular, y los clubes más periféricos que se relacionan con el INDERBELLO únicamente en el marco de convocatorias o eventos específicos. Esta segmentación es consistente con el hallazgo de la Caracterización INDERBELLO (2024) de que el 69,77% de las organizaciones se ubica en el Nivel 4 (básico/crítico): la distancia con el INDERBELLO no es solo percibida, sino estructuralmente producida por los mismos déficits de formalización que dificultan la participación en los canales institucionales. En cuanto al tipo de apoyo recibido, la asignación de escenarios deportivos es el más generalizado (88,9%), seguido por la participación en eventos municipales (63,0%) y el acompañamiento para la formalización (51,9%).

El apoyo económico o en especie fue recibido por apenas el 7,4%, lo que refleja que el INDERBELLO ha consolidado como función central la gestión de la infraestructura deportiva pública, mientras que los apoyos de mayor valor agregado para la sostenibilidad organizacional permanecen marginales. El IMDRI (2018) propone precisamente reorientar estos recursos: usar el acceso a escenarios

como incentivo diferenciado para la formalización y no como el único servicio disponible para todos por igual.

Los apoyos de mayor valor agregado que los clubes no están recibiendo incluyen: asesoría contable para implementar sistemas básicos de registro financiero, apoyo en la formulación de proyectos para convocatorias, asistencia en marketing deportivo y visibilidad institucional, y formación en gestión estratégica para directivos voluntarios. Sobre la articulación con la liga departamental: llama la atención que el 48,1% la valore positivamente cuando solo el 37,0% declara afiliación formal. Esto evidencia una articulación informal los clubes participan en torneos de la liga o reciben información de ella sin ser miembros plenos, articulación que funciona operativamente, pero sin el respaldo jurídico que habilitaría el acceso a recursos y selecciones. La relación nula o baja con organizaciones sociales comunitarias (66,6%) sugiere que los clubes operan como "islas" dentro de sus propios barrios, limitando su base de captación de deportistas y apoyo voluntario. Finalmente, el 81,5% de articulación nula o baja con el sector privado está directamente ligado a la falta de personería jurídica y registros financieros: ninguna empresa formal puede patrocinar a una entidad que no puede emitir un certificado de donación o factura legal.

Tabla 16.

Frecuencia de articulación con el INDERBELLO (D1) y conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 (D3)

Variable y categoría de respuesta	n	%
D1. Frecuencia de articulación con el INDERBELLO		
Frecuentemente (más de una vez al mes)	10	37,0%
Ocasionalmente (una o dos veces al año)	9	33,3%
Raramente (solo en convocatorias o eventos específicos)	5	18,5%
Nunca o casi nunca	3	11,1%
D3. Conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal Juntos Construimos 2024-2027		
Conoce bien el Plan e identifica su objetivo sectorial	13	48,1%
Conoce de forma general, sin detalle en metas deportivas	6	22,2%

No conoce el Plan de Desarrollo Municipal	8	29,6%
--	----------	--------------

Nota. n = 27. Elaboración propia a partir de los ítems D1 y D3 del Instrumento 1.

4.4.2 Articulación diferenciada con el sistema deportivo ampliado

Tabla 17.

Valoración del nivel de articulación del club con distintas instancias institucionales (D4)

Instancia	Nula	Baja	Regular	Buena	Muy buena
INDERBELLO	1 (3,7%)	5 (18,5%)	10 (37,0%)	10 (37,0%)	1 (3,7%)
Liga departamental	5 (18,5%)	5 (18,5%)	4 (14,8%)	11 (40,7%)	2 (7,4%)
Alcaldía de Bello	8 (29,6%)	9 (33,3%)	7 (25,9%)	3 (11,1%)	0 (0,0%)
Federación nacional	7 (25,9%)	6 (22,2%)	6 (22,2%)	8 (29,6%)	0 (0,0%)
Sector privado / empresas patrocinadoras	12 (44,4%)	10 (37,0%)	2 (7,4%)	3 (11,1%)	0 (0,0%)
Organizaciones sociales comunitarias	9 (33,3%)	9 (33,3%)	5 (18,5%)	4 (14,8%)	0 (0,0%)

Nota. n = 27. Escala Likert de cinco niveles. Elaboración propia a partir del ítem D4 del Instrumento 1.

La valoración del nivel de articulación por instancia (Tabla 17) permite identificar las asimetrías más significativas del ecosistema. La relación con el INDERBELLO recibe una calificación de regular o buena en el 74,1% de los casos, posicionándola como el vínculo más sólido. La brecha más alarmante se registra en la relación con la Alcaldía de Bello: el 63,0% la califica como nula o baja, y ningún club la valora como muy buena, lo que confirma empíricamente el diagnóstico de Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020) sobre la desarticulación estructural entre los niveles del sistema deportivo colombiano. La articulación con el sector privado es la más precaria: el 81,5% la califica como nula o baja. Para Thibault y Harvey (1997), la articulación horizontal entre los clubes y los actores no gubernamentales de su entorno es tan determinante para la sostenibilidad como la articulación vertical con las instancias del sistema deportivo formal.

4.4.3 El conocimiento de la política pública como condición de la articulación efectiva

El conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal Juntos Construimos 2024-2027 presenta una situación dividida: el 48,1% lo conoce bien e identifica su objetivo sectorial, el 29,6% lo desconoce completamente y el 22,2% tiene un conocimiento general sin profundidad temática. En conjunto, el 51,9% de los encuestados carece de información suficiente sobre el marco de política pública que rige la inversión y el fomento deportivo municipal. Este hallazgo es teóricamente relevante porque la articulación interinstitucional efectiva, tal como la conceptualizan Thibault y Harvey (1997) y Morales-Fontanilla (2023), no puede construirse sobre el desconocimiento de los marcos de política en los que opera el socio institucional. Las respuestas abiertas (D5) sobre mejoras en la relación con el INDERBELLO son igualmente elocuentes: las demandas recurrentes incluyen mayor comunicación directa, acompañamiento continuo más allá de eventos puntuales, equidad en la distribución de apoyos, y canales de atención más ágiles. Esta demanda de equidad es coherente con el planteamiento de Ramos-Acosta et al. (2022): la responsabilidad social del ente deportivo municipal hacia los clubes de base es una dimensión de la gobernanza del propio sistema deportivo, y no solo de las organizaciones individuales.

El análisis cruzado entre el conocimiento del Plan de Desarrollo (D3) y la frecuencia de articulación con el INDERBELLO (D1) revela un patrón que confirma el círculo informativo cerrado: el 48,1% que afirma conocer bien el Plan coincide sustancialmente con el 37,0% que se articula frecuentemente con el INDERBELLO, evidenciando que la información sobre la política pública circula principalmente entre los clubes más formalizados. El 22,2% que conoce el Plan "de forma general" representa un grupo crítico de traducción: saben que existe una hoja de ruta municipal, pero no saben cómo su club encaja en ella ni cómo aprovechar sus mecanismos de acceso una falla de traducción de la política pública a la base operativa que el INDERBELLO aún no ha resuelto con mecanismos sistemáticos de divulgación diferenciada. La demanda de "canales de atención más ágiles" en las respuestas abiertas

apunta directamente a que la digitalización de trámites o la implementación de una ventanilla única para clubes atacaría el obstáculo de la "falta de tiempo" identificado en la Tabla 13, convirtiendo procesos que hoy requieren desplazamientos y jornadas laborales en gestiones realizables desde un dispositivo móvil.

CAPÍTULO V

5. Discusión

El Capítulo IV presentó y describió qué arrojaron los datos del Instrumento 1. La función de este capítulo es distinta y complementaria: interpretar el *porqué* de esos hallazgos a la luz del debate académico, identificar qué aportan al conocimiento del sector deportivo asociado colombiano, señalar sus tensiones con la literatura existente, y discutir sus implicaciones para la política pública deportiva de Bello. La discusión se articula en torno a tres ejes interpretativos la institucionalidad deportiva como sistema de incentivos, la sostenibilidad organizacional como construcción colectiva, y la articulación como condición política antes que técnica y cierra con una reflexión sobre los alcances y limitaciones de la investigación.

Los hallazgos se interpretan aquí desde el prisma específico de la Gerencia Social: no se busca solo eficiencia administrativa sino impacto transformador en comunidades vulnerables (Kliksberg, 2000). Que, dos años después de la CaracterizaciónINDERBELLO (2024), las brechas de formalización persistan con similar intensidad confirma que el problema no radica en la "voluntad" individual de los directivos, sino en un sistema que produce y reproduce la formalización incompleta como equilibrio racional. El título "La institucionalidad deportiva como sistema de incentivos perversos" se justifica técnicamente porque el incentivo es perverso: el sistema otorga los mismos beneficios básicos acceso a escenarios al club con personería plena y al que solo tiene reconocimiento, desincentivando el esfuerzo adicional que la formalización integral requiere. El resultado es un equilibrio estable de formalidad mínima que es racionalmente óptimo para el directivo voluntario, pero disfuncional para el sistema deportivo municipal en su conjunto.

5.1 La institucionalidad deportiva como sistema de incentivos perversos

El hallazgo más desconcertante del Capítulo IV no es que el 48,1% de los clubes carezca de personería jurídica plena, sino que el 92,6% mantenga el reconocimiento deportivo vigente mientras esa carencia persiste. La coexistencia de estos dos datos revela algo que los modelos de formalización basados en el cumplimiento normativo no logran explicar: el sistema de incentivos construido alrededor del reconocimiento deportivo funciona, pero produce un equilibrio de formalización mínima que es racionalmente estable para los clubes. El reconocimiento deportivo otorga acceso a escenarios, habilita la participación en eventos y satisface el requisito visible de la institucionalidad; la personería jurídica, en cambio, demanda recursos, tiempo y conocimiento especializado sin generar beneficios inmediatamente perceptibles para los dirigentes voluntarios que gestionan los clubes en sus horas libres.

Este análisis diverge de la lectura que predomina en los documentos de política pública sobre el sector deportivo colombiano, incluida la Caracterización INDERBELLO (2024), que tiende a interpretar la informalidad como un déficit de compromiso o de capacidad individual de los directivos. Los datos de la presente investigación contradicen esa lectura: el 96,3% de los directivos encuestados declara haber recibido formación en administración deportiva o gestión organizacional, porcentaje que supera incluso lo documentado por Jiménez-Jiménez et al. (2023) para gestores deportivos de organizaciones formales en Bogotá. Si los directivos tienen formación y sin embargo no formalizan, la explicación no puede estar en su déficit individual: debe buscarse en el diseño institucional que no ofrece incentivos suficientes para que la formalización plena valga el esfuerzo.

Esta lectura tiene implicaciones de política pública que van más allá de lo que la literatura sobre formalización deportiva ha explorado hasta ahora. Wicker et al. (2015) demostraron que la informalidad es la norma en los clubes de base de tres países desarrollados; Barahona Vinasco et al. (2024) lo

confirmaron para Colombia. Pero ninguno de estos estudios analiza el diseño institucional que la produce. La presente investigación aporta esa dimensión: en Bello, el sistema de incentivos construido por el INDERBELLO alrededor del reconocimiento deportivo es el principal motor de la formalización mínima, y su rediseño en la dirección propuesta por el IMDRI (2018) de vincular beneficios crecientes a niveles crecientes de formalización es la intervención de mayor potencial transformador disponible para la política pública local.

Para el directivo-entrenador que gestiona el club en sus horas libres, el costo de oportunidad de tramitar una personería jurídica con visitas notariales, reuniones de asamblea documentadas y registros DIAN es altísimo cuando los beneficios no son inmediatamente perceptibles. Un club con solo reconocimiento accede a los mismos escenarios que uno con personería; si esa ecuación no cambia, la decisión de no formalizar es racional. El peligro de este equilibrio es la invisibilidad estructural: invisible para el sector privado (que no puede patrocinarlo legalmente), invisible para convocatorias nacionales (que exigen personería) e invisible para los sistemas de monitoreo del Estado. Es precisamente el directivo-entrenador con doble carga funcional y sin apoyo técnico quien debe enfrentar esta burocracia, lo que hace insalvable la barrera sin acompañamiento externo. Una intervención concreta sería diseñar convocatorias con requisitos diferenciados por nivel de formalización: una categoría para clubes en proceso de formalización (con reconocimiento vigente, pero sin personería plena), con recursos condicionados a hitos verificables de institucionalización, y una categoría premium para clubes plenamente formalizados. Esta estructura rompe la exclusión sin eliminar los estándares.

5.2 La sostenibilidad como construcción colectiva que el sistema no facilita

El segundo eje interpretativo se refiere a la sostenibilidad organizacional de los clubes. Los datos del Capítulo IV muestran que el 70,4% depende exclusivamente de las cuotas familiares y que el 92,6% no ha accedido a recursos públicos de convocatoria en cinco años. Estos números han sido interpretados en

la discusión interna del sector como evidencia de la debilidad gerencial de los clubes. Esta investigación propone una lectura alternativa: lo que esos datos revelan no es la debilidad de los clubes sino la impermeabilidad del sistema de recursos públicos a las organizaciones que más los necesitan.

Ramos-Acosta et al. (2022) identificaron la diversificación de fuentes de financiación como el factor con mayor poder predictivo sobre la sostenibilidad en el sector deportivo colombiano. Pero diversificar requiere capacidades que se construyen progresivamente: primero contabilidad formal, luego presupuesto documentado, luego formulación de proyectos, luego acceso a convocatorias. Ninguna de esas capacidades puede desarrollarse sin acompañamiento técnico externo para organizaciones cuyos directivos son voluntarios sin experiencia previa en gestión financiera. La trampa no es, entonces, la pobreza de los clubes: es la ausencia de una ruta institucional de acompañamiento que permita a los clubes construir esas capacidades de manera progresiva. El IMDRI (2018) propuso exactamente esa ruta para los clubes de Bogotá; la Alcaldía de Chía la implementó con resultados documentados por Arias-Castaño et al. (2022). Bello carece aún de ese modelo de acompañamiento escalonado, y los datos de esta investigación demuestran que su ausencia tiene consecuencias concretas y medibles.

Un elemento que la literatura previa no había examinado con suficiente profundidad y que esta investigación ilumina es la paradoja del financiamiento público: el 33,3% de los clubes no participó en convocatorias por desconocimiento de su existencia, y el 29,6% nunca lo intentó, presumiblemente porque percibe que no cumple los requisitos. Esta percepción no es irracional: los estándares de formalización exigidos en las convocatorias del INDERBELLO están diseñados para organizaciones que ya tienen contabilidad formal y planes estratégicos documentados, es decir, para los clubes que ya no necesitan el apoyo con mayor urgencia. El resultado es un sistema de redistribución de recursos públicos que reproduce la desigualdad en lugar de corregirla, fenómeno que Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020)

identificaron como una tendencia estructural del sistema deportivo colombiano, pero sin la evidencia empírica local que esta investigación aporta.

Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020) documentan que esta desarticulación genera una invisibilidad estadística de los clubes más precarios: al no estar activos en los registros institucionales, no son contabilizados en los indicadores de cobertura, sus deportistas no aparecen en las estadísticas de participación y sus demandas no llegan a los tomadores de decisiones. Esta investigación aporta la evidencia empírica local que confirma ese diagnóstico en el contexto de Bello: el sesgo de autoselección de la muestra en el que los clubes que respondieron son precisamente los más formalizados reproduce el mecanismo descrito por Iguarán Campo y Ariza Cuello (2020): los sistemas de información capturan a los que ya están en el sistema y reproducen la desigualdad entre los incluidos y los estructuralmente invisibles.

5.3 La articulación como condición política antes que técnica

El tercer eje interpretativo parte de un dato que en el Capítulo IV se presentó como hallazgo y que en la discusión debe ser interrogado con mayor profundidad: el 74,1% de los clubes valora su relación con el INDERBELLO como regular o buena, pero simultáneamente el 29,6% interactúa con esa misma entidad raramente o nunca. Estas dos afirmaciones no son contradictorias: revelan que la relación con el INDERBELLO está segmentada en dos poblaciones distintas. Los clubes del segmento superior más formalizados, más activos, con mayor antigüedad institucional tienen una relación relativamente fluida con el INDERBELLO. Los del segmento inferior el 69,77% ubicado en el Nivel 4 de la categorización tienen una relación ocasional o nula, y sin embargo la califican favorablemente cuando se les pregunta, probablemente porque el INDERBELLO es la única referencia institucional que tienen en el ecosistema deportivo.

Esta segmentación no es técnica: es política. El INDERBELLO ha tomado decisiones, explícitas o implícitas, sobre con cuáles clubes relacionarse más intensamente, y esas decisiones han privilegiado a los clubes que ya cumplen los requisitos del sistema. Morales-Fontanilla (2023) argumenta que esta dinámica es característica de los entes deportivos municipales que no han logrado construir una visión de política pública que incluya a las organizaciones informales como sujetos de derecho y no solo como destinatarios pasivos de servicios cuando alcanzan cierto umbral de formalización. El reconocimiento de los clubes como actores de política pública y no solo como prestadores de servicios deportivos que el INDERBELLO supervisa es el cambio de paradigma que subyace a las recomendaciones de esta investigación.

La brecha epistémica identificada en el Capítulo IV el 51,9% de los directivos desconoce en detalle el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 amplifica esta lectura. Los clubes no pueden participar como actores de política pública si no conocen el marco normativo en el que esa política opera. Pero ese desconocimiento no es una falla individual de los directivos: es el reflejo de que el INDERBELLO no ha diseñado mecanismos sistemáticos de socialización de la política pública con el conjunto del ecosistema. Hernández-García et al. (2023) señalan que los sistemas de información accesibles son uno de los factores críticos de éxito de las políticas deportivas locales; su ausencia en Bello no es una omisión menor sino una condición estructural que reproduce la exclusión de los clubes más informales del debate sobre su propio sector.

La débil articulación política de los clubes tiene además una consecuencia que trasciende el acceso a recursos: impide la formación de redes y asociaciones de clubes que podrían tener mayor peso en el Consejo Municipal de Deporte y en los procesos de consulta del Plan de Desarrollo. Un sector deportivo fragmentado en ciento veintinueve organizaciones aisladas tiene mucho menos poder institucional que un sector articulado en redes disciplinares o territoriales con vocería propia. La respuesta institucional del INDERBELLO no puede limitarse a mejorar los trámites: requiere una

estrategia explícita de alfabetización en política pública para los directivos voluntarios, que los forme no solo en cómo cumplir requisitos, sino en cómo leer e incidir en los instrumentos que determinan el futuro de su sector. Esta alfabetización es una condición para la democracia deportiva municipal.

5.4 El impacto social interrumpido: lo que los datos no dicen, pero implican

La informalidad actúa, en este sentido, como un "techo de cristal" organizacional: el club nace, genera impacto en su barrio retiene jóvenes, construye comunidad, previene factores de riesgo, pero al no poder crecer formalmente, su impacto se estanca y eventualmente muere con el líder que lo fundó. Este patrón es especialmente crítico en las comunas de Bello con mayor índice de vulnerabilidad entre ellas La Madera (comuna 1, 1% de clubes) y El Llanito (comuna 11), donde la escasez de organizaciones deportivas con capacidad institucional plena coincide con las poblaciones que más necesitan el deporte organizado como herramienta de inclusión y prevención. La cadena causal es precisa: la formalización habilita recursos, los recursos sostienen programas continuos, los programas continuos retienen jóvenes en espacios seguros, y esa retención produce los impactos de protección social documentados en la literatura. Superar el "techo de cristal" de la informalidad es, por tanto, la condición necesaria para que el potencial transformador de los clubes bellanitas se convierta en realidad.

Los datos del Instrumento 1 no miden directamente el impacto social de los clubes sobre sus comunidades. Pero permiten inferir ese impacto por contraposición: los 27 clubes encuestados atienden en conjunto a más de 2.100 deportistas activos calculando conservadoramente 80 por club en promedio para los que superan los 60, en su mayoría niños, niñas y adolescentes de los estratos socioeconómicos más vulnerables del municipio. Si la informalidad de esos clubes se traduce, como documenta U.D.C.A. (2023), en tasas de retención del 42% frente al 78% de los clubes formalizados, el municipio de Bello está perdiendo anualmente a más de 700 jóvenes que podrían continuar en la práctica deportiva organizada si sus clubes tuvieran los apoyos necesarios para sostenerse institucionalmente.

Coalter (2007) plantea que el deporte organizado es un recurso social que potencializa habilidades, construye capital social y promueve valores positivos, pero solo cuando la organización que lo impulsa tiene la solidez institucional suficiente para sostener sus programas en el tiempo. Gadaís et al. (2022) demostraron ese potencial en el caso del club de marcha olímpica de Ciudad Bolívar: un club formalizado, con acompañamiento institucional, produjo atletas olímpicos y transformó trayectorias de vida en una de las localidades más vulnerables de Bogotá. El contraste con Bello no es que los clubes bellanitas no tengan ese potencial los datos de cobertura y arraigo comunitario sugieren que sí lo tienen, sino que el sistema no les ha dado las condiciones para desarrollarlo. La Gerencia Social, en el sentido que le da Kliksberg (2000), tiene precisamente el mandato de construir esas condiciones: no suplantar a los actores sociales sino potenciarlos, no resolver sus problemas desde arriba sino fortalecer su capacidad de resolverlos desde adentro.

La informalidad actúa, en este sentido, como un “techo de cristal” organizacional: el club nace, genera impacto en su barrio retiene jóvenes, construye comunidad, previene factores de riesgo, pero al no poder crecer formalmente, su impacto se estanca y eventualmente muere con el líder que lo fundó. Este patrón es especialmente crítico en las comunas de Bello con mayor índice de vulnerabilidad entre ellas La Madera, Suárez y El Llanito, donde la concentración de clubes en los niveles más bajos de categorización INDER coincide precisamente con las poblaciones que más necesitan el deporte organizado como herramienta de inclusión y prevención. La cadena causal es clara: la formalización habilita recursos, los recursos sostienen programas continuos, los programas continuos retienen jóvenes en espacios seguros, y esa retención genera los impactos de protección social documentados en la literatura. Romper el “techo de cristal” de la informalidad es, por tanto, la condición necesaria para que el potencial transformador de los clubes bellanitas se convierta en realidad.

5.5 Alcances y limitaciones de la investigación

Esta investigación tiene alcances descriptivos y correlacionales sólidos para el universo de clubes deportivos de Bello durante el periodo 2020-2025, fundamentados en la triangulación entre el Instrumento 1, la Caracterización INDERBELLO (2024) y el corpus teórico del Capítulo II. Sus conclusiones son transferibles a municipios colombianos con características socioterritoriales similares tamaño intermedio, ecosistema deportivo asociado de más de cien organizaciones, ente deportivo municipal de creación reciente lo que amplía su relevancia más allá del caso local.

En cuanto al sesgo de autoselección, la triangulación con la Caracterización INDERBELLO (2024) actúa como contrapeso metodológico significativo: esa base de datos, construida sobre el universo completo de ciento veintinueve organizaciones, provee el contexto estructural que permite interpretar correctamente los sesgos de la muestra y no depender únicamente de los datos del Instrumento 1. El modelo de análisis desarrollado en esta investigación es transferible a municipios colombianos con perfiles similares: Itagüí y Envigado en el Valle de Aburrá, Chía y Soacha en la sabana bogotana, o Palmira y Buga en el Valle del Cauca, todos con ecosistemas deportivos asociados de más de ochenta organizaciones y entes deportivos municipales de creación reciente. Finalmente, en cuanto al contexto normativo del período de aplicación: la Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte que actualizó los estándares de gobernanza para organismos deportivos estaba vigente durante el trabajo de campo de 2026, lo que elevó el nivel de conciencia normativa de algunos directivos sobre los nuevos requisitos de acreditación formativa, sin modificar sustancialmente el panorama de formalización documentado.

Sus limitaciones principales son tres. La primera es el sesgo de autoselección de la muestra del Instrumento 1: los 27 clubes que respondieron tienen, con alta probabilidad, mayor nivel de formalización y contacto institucional que el promedio del universo de 129, lo que significa que los

déficits documentados son probablemente más pronunciados en el conjunto del ecosistema que en la muestra. La segunda limitación es la ausencia de datos cualitativos completos de las entrevistas semiestructuradas (Instrumento 2) y los grupos focales (Instrumento 3), cuya incorporación al análisis enriquecería sustancialmente la comprensión de los mecanismos causales que esta investigación puede solo inferir desde los datos cuantitativos. La tercera es la dimensión temporal: el estudio captura el estado del ecosistema en un momento específico el primer trimestre de 2026 sin seguimiento longitudinal que permita evaluar la dinámica de cambio dentro del periodo 2020-2025.

Estas limitaciones no invalidan los hallazgos sino que delimitan su alcance y abren líneas de investigación futura: estudios cualitativos sobre los mecanismos de toma de decisiones en clubes informales, análisis longitudinal del impacto de los programas de fortalecimiento del INDERBELLO sobre los niveles de formalización, e investigaciones comparativas entre municipios del Valle de Aburrá que permitan identificar cuáles modelos de política deportiva municipal producen mejores resultados de institucionalización y sostenibilidad organizacional.

6. Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación responden de manera directa y articulada a cada uno de los cuatro objetivos específicos de la investigación y a la pregunta central que los unifica. Se redactan como afirmaciones sustentadas en la evidencia empírica del Capítulo IV, y se diferencian de la discusión en que no argumentan, sino que sintetizan: formulan las respuestas definitivas que la investigación puede ofrecer dentro de sus alcances metodológicos.

6.1 Sobre la formalización jurídica y administrativa (OE1)

Los clubes deportivos del municipio de Bello presentan una formalización jurídica y administrativa incompleta y heterogénea durante el periodo 2020-2025. El reconocimiento deportivo vigente (92,6%) y los estatutos actualizados (81,5%) constituyen los indicadores de mayor cumplimiento, mientras que la personería jurídica plena (51,9%), la afiliación a liga departamental (37,0%) y el presupuesto formal documentado (14,8%) exhiben los déficits más pronunciados. Esta condición de institucionalización selectiva en la que los clubes cumplen los requisitos que el sistema incentiva activamente y no cumplen los que no generan consecuencias inmediatas visibles es el rasgo definitorio del estado de formalización del ecosistema deportivo municipal. La brecha entre gobernanza nominal y gobernanza real (Hernández, 2019) no obedece a falta de voluntad ni de formación de los directivos, sino al diseño de un sistema de incentivos que no hace rentable, en términos de costo-beneficio organizacional, la formalización plena para los clubes de base.

Esta institucionalización selectiva genera una invisibilidad estructural que se proyecta más allá de la gestión interna del club: los clubes sin personería jurídica son invisibles para el sector privado, que no puede patrocinarlos formalmente; invisibles para las convocatorias nacionales, que los excluyen automáticamente; e invisibles para los sistemas de monitoreo del Estado, que no puede contabilizarlos

en sus indicadores de cobertura. Superar la formalización incompleta es, por tanto, la condición necesaria para que los clubes de Bello actúen como socios estratégicos del desarrollo deportivo municipal.

6.2 Sobre la gestión financiera y la sostenibilidad organizacional (OE2)

La sostenibilidad organizacional de los clubes deportivos de Bello está estructuralmente comprometida por la dependencia casi exclusiva de las cuotas de deportistas y familias como fuente de ingresos (70,4%), la ausencia generalizada de planificación presupuestal formal (el 85,2% carece de presupuesto documentado o lo maneja informalmente), y la exclusión prácticamente total del ecosistema de financiamiento público por convocatorias (el 92,6% no accedió a recursos públicos en los últimos cinco años). Estas tres condiciones configuran un círculo de precariedad que se reproduce a sí mismo: la informalidad excluye del financiamiento público, y la exclusión del financiamiento público impide construir las capacidades necesarias para formalizarse. Este círculo es la expresión más concreta y costosa del impacto de la falta de formalización sobre la sostenibilidad de los clubes y, a través de ellos, sobre la oferta deportiva disponible para los niños, niñas y adolescentes más vulnerables del municipio.

La ausencia de presupuesto formal no es solo un descuido contable: es una barrera técnica que impide la construcción de reservas financieras, hace imposible la planificación de más de una temporada y compromete la estabilidad organizacional ante cualquier disrupción externa pandemia, crisis del directivo fundador o pérdida del escenario habitual. Los clubes que no ahorran, no resisten.

6.3 Sobre la articulación institucional con el INDERBELLO y la política pública (OE3)

La articulación de los clubes deportivos de Bello con el sistema institucional es asimétrica, selectiva y dependiente de un único nodo. El INDERBELLO concentra prácticamente toda la interacción institucional del sector: el 74,1% valora su relación con esta entidad como regular o buena, mientras que

el vínculo con la Alcaldía de Bello es nulo o bajo para el 63,0% y con el sector privado para el 81,5%. Dentro de la relación con elINDERBELLO, el apoyo más extendido es la asignación de escenarios (88,9%), mientras que el financiamiento directo alcanza apenas al 7,4%. El 51,9% de los directivos desconoce en detalle el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, lo que impide a los clubes participar como actores informados de la política pública deportiva local. La articulación interinstitucional efectiva que conceptualizan Thibault y Harvey (1997) y Morales-Fontanilla (2023) es, en el contexto de Bello, una aspiración y no una realidad consolidada.

El desconocimiento del Plan de Desarrollo Municipal en más de la mitad de los directivos constituye una brecha epistémica que reduce al club a usuario de canchas, impidiéndole actuar como socio estratégico en la ejecución de la política pública deportiva. Un actor que no conoce la agenda institucional no puede incidir en ella, negociar recursos en función de ella ni construir argumentos de impacto que justifiquen el apoyo municipal. Superar esta brecha epistémica es tan urgente como superar la brecha de formalización jurídica.

6.4 Sobre las estrategias desde la Gerencia Social (OE4)

Las estrategias necesarias para fortalecer la gestión y el aporte al desarrollo social de los clubes deportivos de Bello no pueden limitarse a la exigencia del cumplimiento normativo ni a la capacitación puntual de directivos. Deben intervenir simultáneamente en tres dimensiones: el rediseño del sistema de incentivos institucionales para que la formalización plena sea percibida como rentable por los clubes; la construcción de una ruta escalonada de acompañamiento técnico que permita a los clubes del Nivel 3 y 4 de la categorización INDER avanzar progresivamente en su institucionalización; y la ampliación del ecosistema de articulación más allá delINDERBELLO, incorporando a la Alcaldía, el sector privado, las organizaciones comunitarias y la academia como actores corresponsables del fortalecimiento del sector asociado. Estas estrategias deben diseñarse de manera participativa, incorporando las voces y las

demandas de los propios directivos, en coherencia con la filosofía de la Gerencia Social de Kliksberg (2000): fortalecer desde adentro, no intervenir desde arriba.

El éxito de estas estrategias depende, en última instancia, de la corresponsabilidad: el INDERBELLO debe evolucionar de administrador de infraestructura a facilitador de capacidades organizacionales; los clubes deben asumir la formalización como herramienta de protección de su misión social, no como burocracia; y la academia debe comprometer su extensión con las demandas reales del territorio. Sin esta corresponsabilidad compartida, ninguna estrategia aislada romperá el círculo de precariedad documentado.

6.5 Respuesta a la pregunta central de investigación

¿De qué manera la falta de formalización y la deficiente articulación con el INDERBELLO impactan la sostenibilidad de los clubes deportivos en el municipio de Bello, y qué estrategias desde la Gerencia Social pueden fortalecer su gestión y su aporte al desarrollo social durante el periodo 2020-2025?

La falta de formalización y la deficiente articulación con el INDERBELLO impactan la sostenibilidad de los clubes deportivos de Bello a través de tres mecanismos concretos y mensurables. **Primero**, la exclusión del acceso al financiamiento público: el 92,6% de los clubes no ha logrado acceder a recursos de convocatoria en cinco años, lo que perpetúa la dependencia de las cuotas familiares y la fragilidad ante cualquier disrupción económica. **Segundo**, la invisibilidad institucional de los clubes más informales: los que menos contacto tienen con el INDERBELLO son precisamente los que menos apoyo reciben, en un círculo que reproduce la desigualdad interna del ecosistema. **Tercero**, la desconexión entre la oferta de los clubes y las metas de la política pública municipal: sin conocimiento del Plan de Desarrollo ni canales efectivos de participación, los clubes no pueden actuar como socios estratégicos del INDERBELLO en el cumplimiento de sus propias metas de cobertura y formación deportiva.

Las estrategias desde la Gerencia Social que pueden revertir estos impactos son aquellas que rediseñan el sistema de incentivos institucionales para hacer rentable la formalización plena, construyen rutas escalonadas de acompañamiento técnico accesibles para los clubes de base, y amplían el ecosistema de articulación más allá del INDERBELLO como único nodo institucional. Su implementación exitosa requiere el compromiso político de la Alcaldía de Bello, la disposición del INDERBELLO para redefinir su rol de supervisor normativo hacia el de acompañante técnico, y la participación activa de los propios clubes en el diseño de las intervenciones que les conciernen. Ese es el aporte central que esta investigación ofrece al debate sobre política pública deportiva en el municipio de Bello y en los municipios colombianos de características similares.

Como cierre definitivo, es fundamental recordar que la eficiencia administrativa que esta investigación propugna no es un fin en sí mismo: es el medio para garantizar que los más de setecientos jóvenes que anualmente se desvinculan de la práctica deportiva organizada por la precariedad de sus clubes según las tasas de retención documentadas por U.D.C.A. (2023) puedan continuar accediendo a un espacio seguro, formativo y comunitario. Formalizar los clubes de Bello es, antes que todo, un acto de justicia social con los niños, niñas y jóvenes que tienen el derecho constitucional de acceder a programas deportivos continuos y socialmente transformadores.

7. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se derivan directamente de los hallazgos y las conclusiones de la investigación. Están dirigidas a los distintos actores del sistema deportivo municipal de Bello, ordenadas por urgencia estratégica y organizadas según el principio de corresponsabilidad que orienta la Gerencia Social: ningún actor puede resolver solo los problemas estructurales del ecosistema, pero cada uno tiene una responsabilidad específica e intransferible en su solución.

7.1 Para el INDERBELLO: rediseñar el rol institucional

7.1.1 Programa de acompañamiento técnico diferenciado por nivel de formalización

El INDERBELLO debe diseñar e implementar un programa de acompañamiento técnico personalizado para los clubes ubicados en los Niveles 3 y 4 de la Caracterización 2024 el 95,35% del universo, con rutas diferenciadas según el perfil de cada club. El programa debe incluir asesoría jurídica para la obtención y renovación de la personería jurídica, asistencia contable para la implementación de registros financieros formales, acompañamiento en la formulación de proyectos para convocatorias públicas, y talleres de planificación estratégica adaptados a la realidad de organizaciones dirigidas por voluntarios. El principio rector es la gradualidad: el programa no puede exigir de entrada los estándares diseñados para clubes formalizados; debe construir una ruta progresiva con hitos verificables y apoyos específicos para cada etapa. Morales-Fontanilla (2023) ha demostrado que el acompañamiento incremental es el mecanismo con mayor efectividad para construir vínculos institucionales sólidos entre los entes deportivos municipales y los clubes de base.

7.1.2 Sistema de incentivos diferenciados vinculado a avances en formalización

ElINDERBELLO debe transitar de un modelo de apoyo uniforme hacia un sistema de incentivos diferenciados que premia el avance verificable en la trayectoria de institucionalización. Los beneficios crecientes pueden incluir acceso prioritario a escenarios de mayor capacidad para clubes con personería jurídica vigente y afiliación a liga; cupos reservados en convocatorias de financiamiento para clubes en trayectoria de formalización documentada; reconocimiento institucional público de los avances en gobernanza; y acceso diferencial a capacitaciones especializadas según nivel de formalización alcanzado. ElIMDRI (2018) ha documentado que este tipo de sistema es la intervención de política pública con mayor efectividad para impulsar la formalización voluntaria de organizaciones deportivas de base, porque convierte la institucionalización en una decisión racionalmente conveniente para los clubes.

7.1.3 Sistema permanente de información y comunicación bidireccional con los clubes

ElINDERBELLO debe implementar un sistema de información permanente que garantice que todos los clubes independientemente de su nivel de articulación habitual con la entidad reciban oportunamente información sobre convocatorias vigentes, cambios normativos, resultados de las caracterizaciones periódicas y metas del Plan de Desarrollo Municipal. Este sistema debe incluir canales de comunicación directa correo institucional, mensajería gestionada por funcionarios, portal web actualizado y mecanismos de retroalimentación que permitan a los clubes reportar sus necesidades y evaluar la calidad del servicio recibido. Hernández-García et al. (2023) identifican los sistemas de información accesibles como uno de los factores críticos de éxito de las políticas deportivas locales; su ausencia es una de las causas directas del desconocimiento del Plan de Desarrollo que afecta al 51,9% de los directivos encuestados.

7.1.4 Revisión de los criterios de equidad en la asignación de apoyos institucionales

El INDERBELLO debe realizar una auditoría explícita de la distribución de sus apoyos institucionales escenarios, capacitaciones, acompañamiento, financiamiento para verificar que los clubes que atienden poblaciones en mayor vulnerabilidad, que operan en comunas con menor oferta deportiva o que desarrollan labor social sin cobro de cuotas, reciben apoyos proporcionalmente mayores a los que acceden los clubes ya consolidados. Los hallazgos del Instrumento 1 sugieren que actualmente la distribución tiende a beneficiar a los clubes más formalizados, reproduciendo la desigualdad interna del ecosistema que la política pública debe corregir. Esta revisión debe incorporar indicadores de impacto social como criterios de priorización, complementarios al nivel de formalización institucional.

Como mecanismo concreto para operacionalizar la equidad en la asignación de apoyos, se propone la creación de un "Sello de Impacto Social INDERBELLO". Este instrumento reconocería a los clubes que, aun sin personería jurídica plena, acrediten indicadores verificables de impacto comunitario: número de deportistas en situación de vulnerabilidad atendidos, programas de inclusión para personas con discapacidad, cobertura en comunas de menor oferta deportiva y tiempo de funcionamiento continuo. Los clubes con Sello de Impacto Social recibirían puntuación adicional en la asignación de escenarios y convocatorias menores, equilibrando la balanza frente a los clubes más formalizados y premiando la función social real antes que la formalidad documental.

7.2 Para la Alcaldía de Bello: ampliar el ecosistema de soporte

7.2.1 Articulación intersectorial entre el INDERBELLO y otras dependencias municipales

La Alcaldía de Bello debe promover activamente la articulación entre el INDERBELLO y las secretarías de educación, salud, desarrollo social y gobierno, de modo que los clubes deportivos sean reconocidos como actores estratégicos de la política social municipal en su conjunto y no solo como organismos del sistema deportivo. Esta articulación intersectorial puede abrir a los clubes nuevas fuentes

de recursos vinculadas a programas de convivencia, salud pública, prevención de conductas de riesgo en adolescentes y construcción de ciudadanía, ampliando su impacto documentado y su capacidad de diversificación financiera. El Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 establece metas de cobertura que solo pueden alcanzarse con una red de clubes formalizados actuando como socios implementadores de la política; la articulación intersectorial es la condición habilitante para ese modelo de cogestión territorial.

7.2.2 Simplificación administrativa de los trámites de formalización jurídica

La Alcaldía debe explorar mecanismos de simplificación que reduzcan los costos y la complejidad de los trámites de constitución y actualización jurídica para los clubes deportivos, en coordinación con la Cámara de Comercio de Medellín para el Aburrá Norte, las notarías del municipio y los programas de consultorio jurídico de las universidades de la región. Mecanismos como ventanillas únicas de formalización, modelos de estatutos estandarizados para clubes deportivos de base y convenios de asesoría gratuita pueden reducir significativamente la barrera de los altos costos de trámites identificada por el 14,8% de los encuestados como su principal obstáculo de formalización.

Para complementar estas medidas de simplificación, se propone la creación de un "Fondo Municipal de Formalización Deportiva". Este fondo cubriría los costos notariales, de Cámara de Comercio y de DIAN para los clubes de estratos 1 y 2 que completen con éxito el programa de acompañamiento técnico del INDERBELLO y demuestren cumplimiento de los hitos de institucionalización definidos. Su financiación podría provenir de un porcentaje del presupuesto de inversión del INDERBELLO, de recursos de cooperación público-privada, o de partidas específicas de la Alcaldía orientadas al fortalecimiento del tejido social asociativo del municipio.

7.3 Para los clubes deportivos: fortalecer desde adentro

7.3.1 Construir redes horizontales de colaboración entre clubes

El 18,5% de los directivos identificó las redes de trabajo con otros clubes como su principal necesidad de fortalecimiento gerencial, la demanda individual más frecuente del Instrumento 1. Esta demanda señala una oportunidad concreta: la creación de redes formales de clubes organizadas por disciplina, por zona geográfica o por nivel de categorización, que permitan compartir recursos escenarios, implementos, entrenadores, coordinar agendas de torneos, intercambiar experiencias de gestión y formular proyectos conjuntos para convocatorias públicas. Coalter (2007) ha documentado que el capital social construido entre organizaciones deportivas de base es uno de los activos más valiosos para su sostenibilidad colectiva, y que las redes horizontales son el mecanismo más efectivo para construirlo en contextos de alta vulnerabilidad.

7.3.2 Asumir la planificación financiera como prioridad estratégica de gestión

Los clubes deben asumir la elaboración de un presupuesto anual formal como prioridad estratégica de gestión, incluso en su versión más básica: un documento que registre los ingresos esperados, los gastos proyectados y las metas de financiamiento para el año, aprobado formalmente por la junta directiva. Sin planificación presupuestal documentada, el acceso a convocatorias públicas seguirá siendo una aspiración inalcanzable. La capacitación financiera y contable segunda necesidad de fortalecimiento más citada (18,5%) debe ser demandada activamente al INDERBELLO, a los programas universitarios de extensión de la región y a las redes de colaboración interclubs.

Una estrategia complementaria de alto potencial es la creación de "Escuelas de Padres y Familias" dentro de los clubes. Incorporar a las familias de los deportistas en la gestión administrativa básica registro de asistencia, organización de eventos, apoyo en convocatorias, construcción de presupuestos participativos aliviaría la sobrecarga del directivo-entrenador, democratizaría la

planeación financiera del club y construiría un capital social interno más robusto y menos dependiente de un único líder. Coalter (2007) ha documentado que el involucramiento de las familias en la gestión de los clubes es uno de los factores más poderosos para la sostenibilidad de las organizaciones deportivas de base en contextos de alta vulnerabilidad social.

7.4 Para las instituciones académicas: comprometer la extensión con el territorio

Las universidades con presencia en el municipio de Bello y el área metropolitana del Valle de Aburrá en particular UNIMINUTO, dada su misión de proyección social y su Maestría en Gerencia Social deben diseñar programas de extensión orientados específicamente al fortalecimiento organizacional de los clubes deportivos de base. Estos programas pueden incluir consultorios jurídicos especializados en derecho deportivo, prácticas de estudiantes de administración y contaduría en apoyo a la gestión financiera de los clubes, módulos de formación en gerencia deportiva adaptados a la realidad de los directivos voluntarios, y líneas de investigación aplicada que generen insumos de política pública para elINDERBELLO y la Alcaldía. La academia no es un actor secundario de este ecosistema: es el actor que puede proveer el acompañamiento técnico especializado y sostenido que ni elINDERBELLO ni los propios clubes pueden generar por sí solos.

Como mecanismo concreto de articulación académico-institucional, se propone la creación de una "Certificación en Gerencia de Clubes Deportivos de Base", avalada conjuntamente por UNIMINUTO y elINDERBELLO. Este programa, diseñado específicamente para directivos voluntarios, cubriría módulos de gestión jurídica, planificación financiera básica, formulación de proyectos, gobernanza deportiva y comunicación institucional. La certificación dignificaría la labor de los dirigentes voluntarios, les otorgaría herramientas técnicas verificables para gestionar patrocinios con el sector privado y acceder a convocatorias públicas, y cumpliría con los requisitos de acreditación formativa establecidos por la

Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte. Su implementación convertiría a UNIMINUTO en un laboratorio de soluciones para el desarrollo deportivo territorial del norte del Valle de Aburrá.

Tabla 23.

Síntesis de recomendaciones por actor, dimensión, horizonte temporal y prioridad

Actor	Recomendación	Dimensión	Horizonte	Prioridad
INDERBELLO	Programa de acompañamiento técnico diferenciado	Formalización / Gestión	Corto (1 año)	Alta
INDERBELLO	Sistema de incentivos diferenciados por nivel de formalización	Formalización / Articulación	Mediano (2 años)	Alta
INDERBELLO	Sistema permanente de información y comunicación	Articulación / Política pública	Corto (6 meses)	Alta
INDERBELLO	Revisión de criterios de equidad en apoyos institucionales	Articulación / Equidad	Corto (1 año)	Media
Alcaldía de Bello	Articulación intersectorial con otras secretarías municipales	Articulación / Desarrollo social	Mediano (2 años)	Alta
Alcaldía de Bello	Simplificación de trámites de formalización jurídica	Formalización	Mediano (2 años)	Media
Clubes deportivos	Construcción de redes horizontales de colaboración	Articulación / Sostenibilidad	Corto (1 año)	Alta
Clubes deportivos	Planificación financiera formal como prioridad estratégica	Gestión financiera	Corto (6 meses)	Alta
Academia / UNIMINUTO	Programas de extensión en gestión y derechos deportivos.	Formación / Articulación	Mediano (2 años)	Media

Nota. Elaboración propia a partir de los hallazgos del Instrumento 1 y la Caracterización INDERBELLO (2024). Los horizontes temporales son orientativos y deben ajustarse en el proceso participativo de diseño de las estrategias.

La implementación de estas recomendaciones exige, como condición política de base, que la Alcaldía de Bello y el INDERBELLO asuman a los clubes deportivos no como objetos de regulación sino como sujetos de política pública: actores con derechos, con capacidades y con una misión social que el municipio tiene el deber constitucional de facilitar. Ese cambio de paradigma del control normativo al

acompañamiento estratégico es el aporte central de la Gerencia Social al debate sobre política deportiva municipal, y es también el mensaje más urgente que esta investigación dirige a quienes tienen la responsabilidad de gobernar el deporte en el municipio de Bello.

Referencias

- Alabarces, P. (2003). *Fútbol y patria: El fútbol y las narrativas de la nación en la Argentina*. Prometeo Libros.
- Alcaldía de Bello. (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020–2023: Bello territorio de vida y paz*.
<https://www.bello.gov.co/index.php/planeacion/plan-de-desarrollo>
- Alcaldía de Bello. (2024). *Plan de desarrollo municipal 2024–2027: Juntos construimos*. Alcaldía de Bello.
- Alcaldía de Medellín. (2023). *Escuelas populares del deporte: Informe de gestión 2023*. INDER Medellín.
- Alvarado, L., & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187–202.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Arias-Castaño, A. M., Gómez-Solano, J. H., Restrepo-Herrera, N., Ordoñez-Saavedra, N., Rivera-Castellanos, L. V., Obando-Díaz, L. C., Colorado-Castaño, A. A., & Ramos-Acosta, J. (2022). La gobernanza y la legitimidad en el deporte. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 8(1).
<https://doi.org/10.31910/rdafd.v8.n1.2022.2186>
- Barahona Vinasco, J. A., Ayala Zuluaga, C. F., & Hincapié Mesa, F. A. (2024). Administración, gestión y clúster en ligas y clubes deportivos. *Revista Pensamiento & Gestión*, (54), 55–78.
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., & Montes, V. (1999). *Manual de la organización institucional del deporte*. Paidotribo.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Bustamante Zapata, L. F. (2013). La política pública del deporte en Colombia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 9(2), 11–38. <https://doi.org/10.17151/rlee.2013.9.2.2>
- Cardona Mejía, L., Padierna Cardona, J., Córdoba Arboleda, M., & González Palacio, E. (2021). Características y demandas administrativas. *Revista Ímpetus*, 11(2), 9–18. <https://doi.org/10.22579/20114680.434>
- Casa de las Estrategias. (2024). *Análisis de homicidios en Medellín en el 2023*.
- Chaves Zaldumbide, P. A. (2015). *La gestión deportiva y su incidencia en la organización de los clubes deportivos* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Coalter, F. (2007). Sports clubs, social capital and social regeneration. *Sport, Education and Society*, 12(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/13573320701287136>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- Congreso de la República de Colombia. (1995). *Ley 181 de 1995*.
- Congreso de la República de Colombia. (1995). *Decreto 1228 de 1995*.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2016). *Bases de la investigación cualitativa* (2.ª ed.). Universidad de Antioquia.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Cuéllar, Á., Londoño, D., Echavarría, D., & Zapata, J. (2015). Producción académica en psicología del deporte. *Psicoespacios*, 9(15), 140–165.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Censo nacional de población y vivienda*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Proyecciones de población municipal 2018–2035*. <https://www.dane.gov.co>

Denzin, N. K. (1978). *The research act*. McGraw-Hill.

Forster, J., & Pope, N. (Eds.). (2004). *The political economy of global sporting organisations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203463956>

Galindo, J. (2006). *Deporte y transformación social*. Fondo de Cultura Económica.

Girginov, V., & Hills, L. (2008). A sustainable sports legacy. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 2091–2116. <https://doi.org/10.1080/09523360802439015>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.

Gómez Solano, J. H., Fernández Martínez, A., Calvo Lluch, A., & Nuviala Nuviala, A. (2025). Percepción de la gobernanza en clubes deportivos. *Retos*, (69), 1–12. <https://doi.org/10.47197/retos.v69i.114595>

Gutiérrez, J. F., Molina, V. A., Tabares, J. F., Franco, S. A., & Grajales, D. A. (2018). *Indicadores y política pública del deporte*. Expomotricidad.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.

Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Apunts. Educación Física y Deportes*, (49), 10–19.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- INDERBELLO. (2024). *Caracterización de los clubes y organizaciones deportivas del municipio de Bello*.
- INDERBELLO. (2023). *Informe de gestión institucional 2023*.
- Indeportes Antioquia. (2023). *Política pública del deporte, la recreación y la actividad física*.
- Jiménez-Jiménez, P., Vidal-Vilaplana, A., & Piravique-Ávila, L. A. (2023). Perfil del gestor deportivo. *Journal of Sports Economics & Management*, 13, 17–34.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Klikhsberg, B. (2000). Capital social y cultura. *Revista de la CEPAL*, (69), 85–102.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis* (3rd ed.). SAGE.
- Ministerio del Deporte. (2024). *Resolución 000705 de 2024*.
- Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Paidós.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). *Carta internacional de la educación física, la actividad física y el deporte*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE.
- Pérez Restrepo, T. (2024). Gestión y administración deportiva. *MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 3(9), 1164–1194. <https://doi.org/10.56200/mried.v3i9.8458>
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work*. Princeton University Press.

Ramos Acosta, J., Arias Castaño, A. M., Gómez Solano, J. H., Ordoñez Saavedra, N., & Carrillo Barbosa, R. L. (2022). Gobernanza en federaciones deportivas. *Retos*, 45, 851–859.

<https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>

Romero Chaves, C. (2005). La categorización en investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones CESMAG*, 11(11), 113–118.

Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2023). Organizational capacity building in sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 857–875.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2203191>

Roth, A. N. (2002). *Políticas públicas*. Ediciones Aurora.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

Thibault, L., & Harvey, J. (1997). Interorganizational linkages. *Journal of Sport Management*, 11(1), 45–68.

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). Governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1863–1888.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>

Torres Galeano, R., & Torres Castro, E. J. (2022). *Registro de clubes deportivos en Santiago de Cali*.

Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales. (2023). *Formalización de clubes deportivos en Funza*.

Wicker, P., Cuskelly, G., & Breuer, C. (2015). Measuring the formalization of sports clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(2), 163–183.

<https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1006661>

Zapata Montoya, G. L., Zapata Calderón, G. A., & Gómez Zapata, Y. (2010). Gestión de ligas deportivas. *Revista Politécnica*, 6(11), 25–37.

Apéndice A.

Apéndice A. Análisis bibliométrico marco referencial. Más allá del deporte: La formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas públicas y el desarrollo social. Período de análisis: 2020-2025

N. º	Autor(es)	Cita en APA 7	Título de la obra	Aporte a la tesis
1	Heinemann, K.	Heinemann, K. (2002). Sociología de las organizaciones voluntarias: el ejemplo del club deportivo. Tirant lo Blanch.	Sociología de las organizaciones voluntarias: el ejemplo del club deportivo	Proporciona el marco teórico sobre la naturaleza organizacional de los clubes deportivos, sus estructuras de gobernanza voluntaria y los retos de formalización. Fundamenta el análisis del nivel de formalización jurídica y administrativa de los clubes en Bello.
2	Girginov, V. & Hills, L.	Girginov, V., & Hills, L. (2008). A sustainable sports legacy: Creating a link between the London Olympics and sports participation. The International Journal of the History of Sport, 25(14), 2091-2116.	A sustainable sports legacy: Creating a link between the London Olympics and sports participation	Analiza cómo los grandes eventos deportivos impulsan políticas públicas de participación y formalización de organizaciones deportivas. Apoya el objetivo de evaluar la articulación de clubes con políticas de desarrollo deportivo municipal.
3	Ramírez, J. & Vinasco, M.	Ramírez, J., & Vinasco, M. (2019). Gestión y administración del deporte en Colombia: retos y perspectivas para los clubes deportivos. Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpo,	Gestión y administración del deporte en Colombia: retos y perspectivas para los clubes deportivos	Contextualiza la problemática de gestión y administración de los clubes deportivos en Colombia, identificando los principales obstáculos para su formalización. Directamente aplicable al diagnóstico de los clubes en el municipio de Bello.

		Emociones y Sociedad, 11(29), 45-58.		
4	Ley 181 de 1995 (Colombia)	Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 181 de enero 18 de 1995, por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física. Diario Oficial 41.679.	Ley 181 de 1995 - Ley del Deporte de Colombia	Marco normativo fundamental que regula la creación, reconocimiento y funcionamiento de los clubes deportivos en Colombia. Es la base legal para el análisis del nivel de formalización jurídica de los clubes en Bello durante 2020-2025.
5	Coldeportes / Ministerio del Deporte	Ministerio del Deporte de Colombia. (2020). Lineamientos para la gestión y formalización de clubes y ligas deportivas en Colombia. Ministerio del Deporte.	Lineamientos para la gestión y formalización de clubes y ligas deportivas en Colombia	Documento oficial que establece los requisitos de formalización administrativa y jurídica para los clubes deportivos colombianos. Permite construir el instrumento de evaluación del nivel de formalización de los clubes de Bello.
6	Puig, N. & Heinemann, K.	Puig, N., & Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. Papers: Revista de Sociología, 38, 123-141.	El deporte en la perspectiva del año 2000	Analiza la evolución de las organizaciones deportivas y su rol en el desarrollo social comunitario. Fundamenta el marco teórico sobre el impacto del deporte organizado en la cohesión social y el bienestar comunitario de Bello.
7	Chaves Zaldumbide, P. A.	Chaves Zaldumbide, P. A. (2015). La gestión deportiva y su incidencia en la organización de los clubes deportivos [Tesis	La gestión deportiva y su incidencia en la organización de los clubes deportivos	Examina las deficiencias en gestión y administración de clubes deportivos en contextos latinoamericanos. Soporta el objetivo de identificar las dificultades financieras y de gestión que afectan la sostenibilidad de los clubes.

		de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.		
8	Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., & Montes, V.	Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., & Montes, V. (1999). Manual de la organización institucional del deporte. Paidotribo.	Manual de la organización institucional del deporte	Referente clásico en gerencia deportiva que sistematiza los modelos de organización institucional. Aporta los fundamentos para proponer estrategias de fortalecimiento gerencial a los clubes deportivos de Bello.
9	Bustamante Zapata, L. F.	Bustamante Zapata, L. F. (2013). La política pública del deporte en Colombia. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 9(2), 11-38.	La política pública del deporte en Colombia	Analiza la estructura de la política pública deportiva en Colombia y su implementación a nivel municipal. Fundamental para evaluar el grado de articulación de los clubes de Bello con el Plan de Desarrollo Municipal eINDERBELLO.
10	Alcaldía de Bello	Alcaldía de Bello. (2020). Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023: Bello territorio de vida y paz. Concejo Municipal de Bello.	Plan de Desarrollo Municipal de Bello 2020-2023	Documento de planeación territorial que define las prioridades de inversión en deporte y recreación para el municipio de Bello. Permite evaluar la coherencia entre los objetivos de los clubes y las metas del Plan de Desarrollo.
11	Horch, H. D.	Horch, H. D. (1998). Self-destroying processes of sport clubs in Germany. European Journal for Sport Management, 5(1), 46-58.	Self-destroying processes of sport clubs in Germany	Identifica los procesos que llevan al colapso de los clubes deportivos por fallas en su estructura organizativa y financiera. Aporta al análisis de las dificultades de sostenibilidad de los clubes en Bello y las estrategias para prevenirlas.

1 2	Vásquez Henríquez, C. A.	Vásquez Henríquez, C. A. (2018). Deporte y desarrollo social: el papel de las organizaciones deportivas de base en la cohesión comunitaria. Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, 33, 298-302.	Deporte y desarrollo social: el papel de las organizaciones deportivas de base en la cohesión comunitaria	Evidencia empírica sobre el aporte de las organizaciones deportivas de base al desarrollo social comunitario. Sustenta el argumento central de la tesis sobre el impacto de los clubes de Bello en el desarrollo social local.
1 3	Uvinha, R. R. (Org.)	Uvinha, R. R. (Org.). (2015). Turismo de aventura, recreação e esporte: reflexões contemporâneas. Manole.	Turismo de aventura, recreação e esporte: reflexões contemporâneas	Ofrece perspectivas sobre la gestión de organizaciones deportivas y recreativas en contextos latinoamericanos. Complementa la visión sobre modelos de gestión aplicables a los clubes deportivos del municipio de Bello.
1 4	Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B.	Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). Research methods for sport management. Routledge.	Research methods for sport management	Proporciona los fundamentos metodológicos para la investigación en gestión deportiva. Apoya el diseño metodológico del análisis bibliométrico y del trabajo de campo con los clubes de Bello.
1 5	Mejía Navarrete, J.	Mejía Navarrete, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa: Nuevos conceptos y campos de desarrollo. Investigaciones Sociales, 8(13), 277-299.	Sobre la investigación cualitativa: Nuevos conceptos y campos de desarrollo	Fundamenta el enfoque cualitativo para el análisis de las problemáticas de formalización de los clubes deportivos de Bello, validando el uso de entrevistas y estudios de caso en la investigación.
1 6	García Ferrando,	García Ferrando, M., & Llopis Goig, R. (2011).	Ideal democrático y	Referente metodológico para el levantamiento de datos sobre participación deportiva organizada. Orienta el

	M. & Llopis Goig, R.	Ideal democrático y bienestar personal: Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Consejo Superior de Deportes.	bienestar personal: Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010	diseño de instrumentos de recolección de información sobre los clubes y su membresía en Bello.
17	Sánchez Bañuelos, F.	Sánchez Bañuelos, F. (1996). La actividad física orientada hacia la salud. Biblioteca Nueva.	La actividad física orientada hacia la salud	Establece la relación entre la actividad física organizada y los beneficios en salud pública. Soporta el argumento sobre el valor social de los clubes deportivos como promotores del bienestar comunitario en Bello.
18	INDERBELL O	Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Bello. (2022). Informe de gestión y estadísticas deportivas 2022. INDERBELLO.	Informe de gestión y estadísticas deportivas 2022 - INDERBELLO	Datos oficiales del ente rector del deporte en Bello sobre el estado actual de los clubes deportivos registrados, su nivel de formalización y su articulación con los programas institucionales municipales.
19	Forster, J. & Pope, N.	Forster, J., & Pope, N. (Eds.). (2004). The political economy of global sporting organisations. Routledge.	The political economy of global sporting organisations	Analiza la economía política de las organizaciones deportivas y su relación con las instancias gubernamentales. Fundamenta el análisis de la articulación entre los clubes de Bello y las políticas públicas municipales.
20	Thibault, L. & Harvey, J.	Thibault, L., & Harvey, J. (1997). Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. Journal of Sport Management, 11(1), 45-68.	Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system	Examina los mecanismos de articulación interinstitucional en los sistemas de entrega de servicios deportivos. Aporta modelos aplicables a la relación entre INDERBELLO y los clubes deportivos del municipio de Bello.

Apéndice B. Instrumento 1

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Rectoría Antioquia y Chocó – Sede Bello (Antioquia)
Maestría en Gerencia Social

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Rectoría Antioquia y Chocó – Sede Bello (Antioquia)

Maestría en Gerencia Social

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

***Más allá del deporte: la formalización de clubes deportivos en Bello
y su impacto en las políticas públicas y el desarrollo social***

Nota metodológica: El presente conjunto de instrumentos opera bajo un principio de **triangulación de fuentes**. La combinación de encuesta estructurada (Instrumento 1), entrevista semiestructurada (Instrumento 2), grupo focal (Instrumento 3) y análisis documental con entrevista institucional (Instrumento 4) garantiza una visión integral cuantitativa, cualitativa y documental del fenómeno de la formalización deportiva en Bello. Cada instrumento se diseñó de forma complementaria para que sus hallazgos se contrasten y enriquezcan mutuamente durante el análisis.

Instrumento	Descripción / Técnica	Población	Muestra sugerida
Instrumento 1	Encuesta estructurada – Directivos de clubes (OE1, OE2). Complementa la Caracterización INDERBELLO 2024.	129 clubes	Censal (129)
Instrumento 2	Entrevista semiestructurada – Directivos de clubes (OE1, OE2, OE3).	129 clubes	12 – 15
Instrumento 3	Guía de grupo focal – Entrenadores y técnicos deportivos (OE2, OE4).	~60 entrenadores	2 grupos (6–8 c/u)
Instrumento 4	Ficha documental + Matriz de política pública + Entrevista a	19 funcionarios	4 – 6

	funcionarios INDERBELLO (OE1, OE3, OE4).		
--	--	--	--

Nota. Los instrumentos se fundamentan en la triangulación de fuentes, integrando información cuantitativa, cualitativa y documental sobre la formalización deportiva en Bello. La encuesta, las entrevistas, el grupo focal y el análisis documental se diseñaron de manera complementaria, permitiendo contrastar y validar los hallazgos, lo que fortalece la validez del estudio (Norman K. Denzin, 1978).

INSTRUMENTO 1

Encuesta Estructurada a Directivos de Clubes Deportivos

Municipio de Bello, Antioquia – Periodo 2020-2025

Objetivo del instrumento: Identificar el nivel de formalización jurídica y administrativa de los clubes deportivos del municipio de Bello durante el periodo 2020-2025, y examinar las principales dificultades financieras y de gestión que afectan su consolidación y sostenibilidad (OE1 y OE2). Este instrumento es de carácter complementario a la Caracterización de Clubes y Organizaciones Deportivas del Municipio de Bello 2024 (INDERBELLO, 2024) y profundiza en las percepciones de los directivos sobre dimensiones de gestión gerencial y articulación institucional no cubiertas en esa fuente.

Estimado/a directivo/a: La presente encuesta hace parte de la investigación de Maestría en Gerencia Social titulada ***Más allá del deporte: la formalización de clubes deportivos en Bello y su impacto en las políticas públicas y el desarrollo social***. La información que usted suministre será tratada de manera estrictamente confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ningún perjuicio. Le agradecemos responder con total sinceridad.

Consentimiento informado: Declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la investigación, el uso confidencial de mis respuestas y el carácter voluntario de mi participación, y acepto participar en este estudio.

Firma: _____ Fecha: _____

SECCIÓN A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CLUB

A1. Nombre del club deportivo: _____

A2. Disciplina(s) deportiva(s) que practica el club: _____

A3. ¿En qué comuna o corregimiento de Bello se encuentra ubicado el club?

Comuna / Corregimiento: _____

A4. Cargo que desempeña en el club (marque una opción):

☐ Presidente / Representante legal	☐ Tesorero/a
☐ Secretario/a	☐ Entrenador/a con rol directivo
☐ Otro: _____	

A5. ¿Cuántos años lleva el club funcionando en el municipio de Bello?

☐ Menos de 1 año	☐ Entre 1 y 3 años
☐ Entre 4 y 7 años	☐ Entre 8 y 15 años
☐ Más de 15 años	

A6. Número aproximado de deportistas activos en el club:

☐ Menos de 10	☐ Entre 10 y 30
☐ Entre 31 y 60	☐ Entre 61 y 100
☐ Más de 100	

SECCIÓN B. FORMALIZACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA (OE1)

B1. ¿El club cuenta actualmente con personería jurídica vigente?

- ☐ Sí, vigente
- ☐ Sí, pero está vencida o en proceso de renovación
- ☐ No cuenta con personería jurídica
- ☐ No sabe / No recuerda

B2. ¿El club tiene reconocimiento deportivo vigente otorgado por elINDERBELLO?

- ☐ Sí, vigente
- ☐ Sí, pero está vencido
- ☐ Nunca ha tenido reconocimiento deportivo

- ☐ Está en trámite

B3. ¿El club tiene estatutos aprobados y registrados?

- ☐ Sí, actualizados
- ☐ Sí, pero están desactualizados
- ☐ No cuenta con estatutos formales
- ☐ No sabe

B4. ¿El club está afiliado a una liga o federación deportiva departamental?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ En proceso de afiliación

B5. ¿El club lleva contabilidad o registros financieros formales?

- ☐ Sí, con contador o software contable
- ☐ Sí, de forma manual e informal
- ☐ No lleva registros contables
- ☐ En proceso de implementación

B6. ¿Los directivos del club han recibido formación en administración deportiva o gestión organizacional?
(Sí o No.)

- ☐ Sí
- ☐ No

B7. ¿Cuál es el principal obstáculo para lograr o mantener la formalización del club?

Seleccione exactamente una (1) opción. Si aplica la versión digital, el sistema limitará la selección a una opción para facilitar la tabulación.

☐ Desconocimiento de los requisitos legales	☐ Altos costos de los trámites
☐ Falta de tiempo de los directivos	☐ Dificultad para conseguir los documentos requeridos
☐ Falta de acompañamiento institucional (INDERBELLO)	☐ Rotación frecuente de directivos
☐ Poco interés de los miembros del club	☐ Otro: _____

SECCIÓN C. GESTIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD (OE2)

C1. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos del club? *(Marque una opción.)*

☐ Cuotas de los deportistas / familias	☐ Recursos propios de los directivos
☐ Patrocinios de empresas privadas	☐ Subsidios o apoyos del INDERBELLO
☐ Convocatorias públicas o fondos del Estado	☐ Rifas, bazares u otras actividades de autogestión
☐ El club no cuenta con ingresos regulares	☐ Otro: _____

C2. ¿Cuenta el club con un presupuesto anual definido y documentado?

- ☐ Sí, por escrito y aprobado por la junta directiva
- ☐ Sí, pero de manera informal
- ☐ No cuenta con presupuesto definido

C3. ¿Ha participado el club en alguna convocatoria pública para acceder a recursos económicos en los últimos cinco años?

- ☐ Sí, y fue beneficiado
- ☐ Sí, pero no fue seleccionado
- ☐ No, por falta de información sobre convocatorias
- ☐ No, porque no cumple los requisitos

- ☐ No ha intentado participar

C4. Por favor califique el nivel de dificultad de cada aspecto para el club, según la siguiente escala:

Ninguna – Poca – Moderada – Alta – Muy alta

Ítem / Aspecto	Ninguna	Poca	Moderada	Alta	Muy alta
Acceso a financiación o patrocinios	☐	☐	☐	☐	☐
Pago de instalaciones o escenarios deportivos	☐	☐	☐	☐	☐
Adquisición de implementos y uniformes	☐	☐	☐	☐	☐
Pago a entrenadores o técnicos	☐	☐	☐	☐	☐
Sostenimiento administrativo del club	☐	☐	☐	☐	☐
Participación en torneos y competencias externas	☐	☐	☐	☐	☐

C5. ¿Cuenta el club con un plan estratégico o plan de desarrollo organizacional?

- ☐ Sí, documentado y en ejecución
- ☐ Sí, pero no está actualizado
- ☐ No cuenta con plan estratégico

C6. En su opinión, ¿cuál es la principal necesidad de fortalecimiento gerencial del club? (*Marque exactamente una opción.*)

☐ Formación en gestión administrativa	☐ Asesoría legal y jurídica
☐ Capacitación financiera y contable	☐ Apoyo en comunicaciones y visibilidad
☐ Acompañamiento para acceder a convocatorias	☐ Formación en planificación estratégica
☐ Redes de trabajo con otros clubes	☐ Otro: _____

SECCIÓN D. ARTICULACIÓN CON EL INDERBELLO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS (OE3)

D1. ¿Con qué frecuencia se comunica o articula el club con el INDERBELLO?

- ☐ Frecuentemente (más de una vez al mes)
- ☐ Ocasionalmente (una o dos veces al año)
- ☐ Raramente (solo cuando hay convocatorias o eventos específicos)

☐ Nunca o casi nunca

D2. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido el club por parte del INDERBELLO en los últimos cinco años? *(Marque todas las que apliquen.)*

☐ Asignación de escenarios deportivos	☐ Apoyo económico o en especie
☐ Capacitación a directivos o entrenadores	☐ Acompañamiento para la formalización
☐ Participación en eventos deportivos municipales	☐ Ningún tipo de apoyo
☐ Otro: _____	

D3. Indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027* y sus metas en materia deportiva:

- ☐ Conozco bien el Plan su objetivo consiste en “Contribuir con el bienestar de los bellanitas generando estrategias que promuevan el desarrollo integral de las personas mediante la promoción de acciones para el bienestar, la salud y la adquisición de hábitos saludables que conlleven a un sano desarrollo físico, mental y social de cada uno de los pobladores.”
- ☐ Conozco el Plan de forma general, pero no recuerdo el objetivo específico del sector deportivo
- ☐ No conozco el Plan de Desarrollo Municipal

D4. Valore el nivel de articulación del club con cada instancia, usando la siguiente escala:

Nula – Baja – Regular –Buena – Muy buena

Ítem / Aspecto	Nula	Baja	Regular	Buena	Muy buena
INDERBELLO	☐	☐	☐	☐	☐
Liga departamental de su disciplina	☐	☐	☐	☐	☐
Alcaldía de Bello (Secretaría de Educación u otras)	☐	☐	☐	☐	☐
Federación nacional de su disciplina	☐	☐	☐	☐	☐
Sector privado / empresas patrocinadoras	☐	☐	☐	☐	☐
Otras organizaciones sociales o comunitarias	☐	☐	☐	☐	☐

D5. ¿Qué aspectos mejoraría en la relación entre los clubes deportivos y el INDERBELLO? (*Respuesta abierta*)

D6. Para cerrar, ¿cuáles considera que son las principales **fortalezas** del club y qué información adicional relevante sobre su situación desearía compartir? (*Respuesta abierta*)

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

Apéndice C. Instrumento 2

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Rectoría Antioquia y Chocó – Sede Bello (Antioquia)
Maestría en Gerencia Social

INSTRUMENTO 2**Guía de Entrevista Semiestructurada a Directivos de Clubes Deportivos**

Objetivo del instrumento: Profundizar en las percepciones, experiencias y valoraciones de los directivos sobre los procesos de formalización jurídica y administrativa, las dificultades de gestión financiera y organizacional, y la articulación con las políticas públicas del municipio de Bello (OE1, OE2 y OE3).

Tabla 18.

Guía de Entrevista Semiestructurada a Directivos de Clubes Deportivos

Código entrevista	E-____
Fecha de aplicación	
Lugar de realización	
Nombre del entrevistado/a	
Cargo en el club	
Nombre del club	
Disciplina deportiva	
Nivel de categorización INDERBELLO 2024	☐ Nivel 1 ☐ Nivel 2 ☐ Nivel 3 ☐ Nivel 4 ☐ No participó
Duración estimada	60 a 90 minutos
Modalidad	☐ Presencial ☐ Virtual ☐ Telefónica
Entrevistadora	Isabel Cristina Becerra Villa
Observaciones preliminares	

Instrucciones para la entrevistadora: Antes de iniciar, presentarse, explicar el propósito de la investigación, solicitar la firma del consentimiento informado y pedir autorización para grabar la sesión. Mantener un tono conversacional y no directivo. Las preguntas de profundización (indicadas con →) deben

usarse según el desarrollo natural de la entrevista. No es necesario seguir el orden literal de las preguntas; adaptar el hilo según las respuestas del entrevistado.

BLOQUE I. TRAYECTORIA DEL CLUB Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1. Para comenzar, ¿podría contarme cómo nació este club y cuál ha sido su historia dentro del municipio de Bello?

→ ¿Cuáles considera que han sido los momentos más difíciles y los más satisfactorios en esa historia?

2. ¿Cómo describiría la estructura organizativa actual del club? ¿Quiénes lo conforman y cómo se distribuyen las responsabilidades?

3. ¿Qué papel cumple el club en la comunidad donde funciona? ¿Cómo percibe ese impacto social?

BLOQUE II. FORMALIZACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA (OE1)

4. ¿Cuál es el estado actual de formalización del club? ¿Cuenta con personería jurídica, reconocimiento deportivo y estatutos vigentes?

→ Si hay algún requisito pendiente, ¿cuál es y por qué no se ha podido cumplir hasta ahora?

5. ¿Qué tan familiar es usted con los requisitos establecidos por la Ley 181 de 1995 y la Resolución 000705 de 2024 del Ministerio del Deporte para el funcionamiento de los clubes?

→ ¿Ha recibido orientación o acompañamiento por parte del INDERBELLO para cumplir estos requisitos?

6. En su experiencia, ¿cuáles son los principales obstáculos que enfrentan los clubes para formalizarse y mantenerse formalizados?

7. ¿Qué cambios ha tenido que hacer el club en su estructura o funcionamiento para cumplir con los requisitos de formalización?

BLOQUE III. DIFICULTADES FINANCIERAS Y DE GESTIÓN (OE2)

8. ¿Cómo funciona la gestión financiera del club? ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos y cómo administran los recursos?

→ ¿Llevan registros contables formales? ¿Tienen presupuesto anual aprobado?

9. ¿Cuáles son las principales dificultades económicas que enfrenta el club para sostenerse y crecer?

→ *¿Ha intentado acceder a patrocinios privados o convocatorias públicas? ¿Con qué resultado?*

10. ¿Cuentan con un plan estratégico o de desarrollo organizacional? ¿Cómo planifican el futuro del club?

11. ¿Los directivos del club han recibido formación en administración, gestión o gerencia deportiva? ¿Considera que esa formación es suficiente para las necesidades actuales?

12. Si pudiera pedir un apoyo concreto para fortalecer la gestión del club, ¿qué sería y por qué?

BLOQUE IV. ARTICULACIÓN CON INDERBELLO Y POLÍTICAS PÚBLICAS (OE3)

13. ¿Cómo describiría la relación del club con el INDERBELLO? ¿Con qué frecuencia y en qué circunstancias se comunican?

→ *¿Considera que esa relación es fluida y efectiva? ¿Qué la facilita o la dificulta?*

14. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido del INDERBELLO y cuál considera que ha sido el más significativo para el club?

15. ¿Conoce el Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027* y sus metas en materia deportiva? ¿Siente que el club contribuye a esas metas?

16. En su opinión, ¿qué debería cambiar en la relación entre los clubes deportivos y el INDERBELLO para que los clubes puedan tener mayor impacto social y deportivo?

BLOQUE V. PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO GERENCIAL (OE4)

17. ¿Qué estrategias considera prioritarias para fortalecer la gestión y sostenibilidad de los clubes deportivos en Bello?

18. Si pudiera diseñar un programa de fortalecimiento para los clubes de Bello, ¿qué componentes incluiría y por qué?

19. ¿Qué papel debería asumir el INDERBELLO, la Alcaldía y la academia en ese proceso de fortalecimiento?

20. ¿Desea agregar algún comentario, experiencia o reflexión que considere importante para esta investigación?

¡Muchas gracias por su valiosa participación!

Apéndice D. Instrumento 3

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Rectoría Antioquia y Chocó – Sede Bello (Antioquia)
Maestría en Gerencia Social

INSTRUMENTO 3**Guía de Grupo Focal con Entrenadores y Técnicos Deportivos**

Objetivo del instrumento: Explorar colectivamente las percepciones de entrenadores y técnicos deportivos sobre las dificultades de gestión organizacional de los clubes de Bello, las necesidades de fortalecimiento institucional y las propuestas de mejora desde la perspectiva del trabajo de campo directo (OE2 y OE4).

Tabla 19.

Guía de Grupo Focal con Entrenadores y Técnicos Deportivos

Código grupo focal	GF-__
Fecha de realización	
Lugar	
Número de participantes	6 a 8 personas
Duración estimada	90 a 120 minutos
Moderadora	Isabel Cristina Becerra Villa
Observador/a de apoyo	
Materiales requeridos	Grabadora de audio, papelógrafo, marcadores, fichas de presentación

Instrucciones para la moderadora: Dar la bienvenida y agradecer la asistencia. Explicar que no hay respuestas correctas ni incorrectas, que todas las opiniones son valiosas y que la sesión será grabada con fines exclusivamente académicos. Garantizar la confidencialidad. Establecer reglas de participación: respetar los turnos, escuchar activamente, hablar con libertad. El rol del observador/a es tomar notas sobre lenguaje no verbal, dinámicas grupales y citas textuales destacadas.

ACTIVIDAD DE APERTURA (10 minutos)

Presentación en ronda: cada participante indica su nombre, el club en el que trabaja, la disciplina que entrena y cuántos años lleva vinculado al deporte en Bello.

Pregunta rompe-hielo: ¿Cuál fue el momento que más les ha llenado de orgullo como entrenadores o técnicos trabajando en un club de Bello?

Pregunta contextual (pandemia 2020-2022): El periodo de estudio de esta investigación abarca desde el año 2020, que coincide con la pandemia por COVID-19 y la creación del INDERBELLO. ¿Cómo vivieron ustedes ese periodo en sus clubes? ¿Qué impacto tuvo la pandemia en la sostenibilidad, la formalización y el funcionamiento de las organizaciones donde trabajan?

BLOQUE I. REALIDAD ORGANIZACIONAL DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN BELLO (OE2)

1. Desde su experiencia como entrenadores y técnicos, ¿cómo describirían la situación actual de los clubes deportivos en Bello en términos organizativos y administrativos?

(Profundización) ¿Qué diferencias observan entre clubes que están bien organizados y los que no lo están?

¿A qué atribuyen esas diferencias?

2. ¿Cuáles son, en su opinión, los problemas más frecuentes que enfrentan los clubes en materia de recursos económicos para operar?

(Profundización) ¿Han vivido situaciones en las que las dificultades económicas del club han afectado el trabajo con los deportistas? ¿Pueden compartir algún ejemplo?

3. ¿Qué tan frecuente es que los clubes donde trabajan cuenten con herramientas de planificación como planes de trabajo, cronogramas o presupuestos anuales?

4. En su experiencia, ¿cómo afecta la falta de formalización del club al trabajo cotidiano de los entrenadores? ¿Y a los deportistas?

BLOQUE II. RELACIÓN ENTRE LOS CLUBES Y EL INDERBELLO (OE3)

5. ¿Cómo perciben la relación entre los clubes donde trabajan y el INDERBELLO? ¿Existe comunicación fluida y apoyo concreto?

(Profundización) ¿Han participado en programas o convocatorias del INDERBELLO? ¿Cómo fue esa experiencia?

6. ¿Conocen los requisitos que los clubes deben cumplir para acceder a los escenarios deportivos y a los apoyos institucionales del INDERBELLO? ¿Consideran que esos requisitos son razonables y alcanzables?

7. ¿Qué barreras encuentran los clubes para articularse efectivamente con el INDERBELLO y con la política pública deportiva del municipio?

BLOQUE III. NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO Y PROPUESTAS (OE4)

8. Desde su perspectiva como entrenadores y técnicos, ¿qué habilidades o conocimientos consideran que hacen falta en los directivos de los clubes para gestionarlos mejor?

9. ¿Qué tipo de apoyo o programa de formación consideran que sería más útil y pertinente para mejorar la gestión de los clubes? ¿Cómo debería ofrecerse (presencial, virtual, mixto; intensivo o continuo)?

10. Si tuvieran que proponer tres medidas concretas para fortalecer los clubes deportivos de Bello, ¿cuáles serían y por qué?

Nota para la moderadora: Anotar en el papelógrafo las propuestas que surjan y promover la discusión grupal sobre cuál sería la más prioritaria.

11. ¿Qué papel podrían asumir los entrenadores y técnicos en el fortalecimiento organizacional de los clubes, más allá de su función deportiva?

ACTIVIDAD DE CIERRE (10 minutos)

Síntesis participativa: La moderadora resume los principales puntos abordados y solicita a los participantes validar o matizar los hallazgos.

Pregunta de cierre: Si pudieran enviar un mensaje a las autoridades del INDERBELLO y a la Alcaldía de Bello sobre la situación de los clubes deportivos, ¿qué les dirían?

Apéndice E. Instrumento 4

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Rectoría Antioquia y Chocó – Sede Bello (Antioquia)
Maestría en Gerencia Social

INSTRUMENTO 4**Ficha de Análisis Documental y Matriz de Análisis de Política Pública**

Objetivo del instrumento: Registrar, sistematizar y analizar la información contenida en documentos institucionales (registros de clubes, normativa, planes e informes) para evaluar el grado de articulación entre los clubes deportivos, el INDERBELLO y la política pública municipal, identificando brechas estructurales y oportunidades de mejora (OE1 y OE3).

4A. FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL

Se diligenciará una ficha por cada documento institucional analizado (estatutos, actas, resoluciones de reconocimiento, informes del INDERBELLO, Plan de Desarrollo, etc.).

Tabla 20.

Ficha de registro documental

Código de registro	FD-____
Tipo de documento	☐ Estatutos ☐ Acta ☐ Resolución/Decreto ☐ Informe institucional ☐ Plan de desarrollo ☐ Otro: _____
Nombre del documento	
Institución emisora	
Fecha o periodo	
Fuente o repositorio	
Club o entidad a la que corresponde	
Objetivo específico relacionado	☐ OE1 ☐ OE2 ☐ OE3 ☐ OE4
Dimensión de análisis	☐ Formalización jurídica ☐ Formalización administrativa ☐ Gestión financiera ☐ Articulación institucional

Descripción del contenido relevante:

Indicadores de formalización identificados:

Tabla 21.

Indicadores de formalización identificados

Indicador / Requisito	Cumple (✓ / X / Parcial)	Observaciones
Personería jurídica vigente		
Reconocimiento deportivo vigente (INDERBELLO)		
Estatutos aprobados y registrados		
Afiliación a liga o federación departamental		
Actas de asamblea y junta directiva al día		
Registros contables o financieros formales		
Plan estratégico o de desarrollo documentado		
Formación acreditada de directivos (Res. 000705/2024)		

Análisis e interpretación:

4B. GUÍA DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DEL INDERBELLO

Objetivo: Conocer desde la perspectiva institucional el estado de formalización de los clubes, los mecanismos de articulación existentes y las limitaciones de la política pública municipal (OE1, OE3 y OE4).

Tabla 22.

Guía de entrevista a funcionarios del INDERBELLO

Código entrevista	EF-____
Fecha de aplicación	
Nombre del funcionario/a	
Cargo en el INDERBELLO	
Área o dependencia	
Duración estimada	45 a 60 minutos

EF1. ¿Cuál es su función específica en relación con los clubes deportivos del municipio de Bello?

EF2. Según los registros del INDERBELLO, ¿cuántos clubes deportivos están actualmente reconocidos y cuántos tienen su reconocimiento vigente? ¿Cuál es la tendencia en los últimos cinco años?

EF3. ¿Cuáles son los requisitos más frecuentemente incumplidos por los clubes al momento de solicitar o renovar el reconocimiento deportivo?

→ *¿A qué atribuye el INDERBELLO estos incumplimientos: a falta de voluntad o compromiso de los directivos, o a barreras económicas y estructurales del club?*

EF4. ¿Qué programas o estrategias tiene el INDERBELLO para apoyar la formalización de los clubes? ¿Considera que son suficientes y efectivos?

EF5. ¿Cómo evalúa el nivel de articulación entre los clubes deportivos y el INDERBELLO? ¿Qué lo facilita y qué lo dificulta?

EF6. ¿De qué manera los clubes deportivos contribuyen al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027* en materia de deporte y recreación?

EF7. Desde la perspectiva institucional, ¿qué estrategias de fortalecimiento gerencial considera más urgentes y viables para los clubes deportivos de Bello?

EF8. ¿Qué papel podría asumir el INDERBELLO, la academia y el sector privado en un programa integral de fortalecimiento de los clubes?

EF9. ¿Existe alguna información adicional o documento institucional que considere relevante compartir para esta investigación?

4C. MATRIZ DE ANÁLISIS DE ARTICULACIÓN CON LA POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL

Esta matriz permite contrastar las metas del Plan de Desarrollo Municipal y del Plan Estratégico del INDERBELLO con la realidad observada en los clubes deportivos, identificando brechas, convergencias y oportunidades de mejora.

Nota sobre tipo de brecha: En el análisis de la columna 'Tipo de brecha', se deberá especificar si el incumplimiento o la baja articulación obedece a: (A) Falta de voluntad o compromiso político-administrativo; (B) Barreras económicas o estructurales de los clubes (recursos insuficientes, falta de

capacidades); o (C) Ambas causas de manera concurrente. Esta distinción es fundamental para la pertinencia de las recomendaciones de política pública que se deriven del análisis.

Tabla 23.

Matriz de análisis de articulación con la política pública municipal

Instrumento de política pública	Objetivo / Meta establecida	Indicador de producto	Situación observada en clubes	Tipo de brecha*	Nivel articulación (A–E)
Plan Desarrollo 2024-2027, Línea 1	Aumentar de 100 a 300 organismos deportivos apoyados	Organismos deportivos apoyados (INDERBELLO)			
Plan Desarrollo 2024-2027, Línea 1	Pasar de 100.000 a 300.000 personas beneficiadas con oferta deportiva	Personas beneficiadas (INDERBELLO)			
Plan Desarrollo 2024-2027, Línea 1	Ampliar de 7.000 a 17.000 NNA en escuelas deportivas	NNA inscritos en escuelas deportivas			
Plan Estratégico INDERBELLO, Pilar 5.1	Promover práctica deportiva organizada y acceso a clubes	Clubes con reconocimiento deportivo vigente			
Ley 181/1995 y Res. 000705/2024	Formalización jurídica y administrativa de clubes	% de clubes con requisitos completos			
Política Pública Nacional Deporte 2018-2028	Deporte como derecho y herramienta de bienestar colectivo	Clubes con impacto social documentado			

Nota. Escala de articulación: A = Nula, B = Baja, C = Regular, D = Buena, E = Muy buena. *Tipo de brecha: A = voluntad/compromiso, B = barreras económicas/estructurales, C = ambas. Fuente: elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Municipal *Juntos Construimos 2024-2027* y el Plan Estratégico INDERBELLO.

Principales brechas identificadas:

Tipo predominante de brecha (A / B / C) y justificación:

Oportunidades de mejora y recomendaciones: