

## Gestión Financiera En Un Escenario Deportivo De Alta Frecuencia

John Jader Chica Caicedo. [john\\_chica102242@elpoli.edu.co](mailto:john_chica102242@elpoli.edu.co) Especialista en Gestión de Escenarios Deportivos, Recreativos y de Actividad Física del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

Edwin Arlex Agudelo Rendón. [edwin\\_agudelo102242@elpoli.edu.co](mailto:edwin_agudelo102242@elpoli.edu.co) Especialista en Gestión de Escenarios Deportivos, Recreativos y de Actividad Física del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

Andrés Felipe García Hernández. [Andresgarcia@elpoli.edu.co](mailto:Andresgarcia@elpoli.edu.co) Magíster en Gerencia de Organizaciones Deportivas y Recreativas y Profesor del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Institución Universitaria.

Juan Carlos Padierna Cardona. [jcpadierna@elpoli.edu.co](mailto:jcpadierna@elpoli.edu.co) Doctor en Educación. Profesor asesor en la Especialización en Gestión de Escenarios Deportivos, Recreativos y de Actividad Física del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

### Resumen

Esta investigación centra su análisis en la viabilidad financiera de un escenario deportivo de alta frecuencia público. Metodológicamente se realizó un estudio de caso a través de dos técnicas, la revisión de literatura y entrevistas semiestructuradas a directivos de hacienda en el Municipio de Medellín. Se resalta la identificación de procesos administrativos que centran la financiación desde fondos públicos únicamente, lo que podría estar generando una barrera para el crecimiento sostenible dada la alta demanda de uso del escenario para diversas actividades deportivas, de actividad física libre y recreativas. Se proyecta como líneas futuras, la ampliación de políticas públicas que permitan modelos de gestión privados y públicos, la parametrización de procesos de uso para categorizar las prácticas y los usuarios, con la finalidad de favorecer la participación comunitaria en este tipo de escenarios deportivos, donde el uso, cuidado y mantenimiento de estos, sea prioridad en los planes de acción del Instituto de Deporte y Recreación de Medellín.

*Palabras clave:* gestión financiera, uso-cuidado-mantenimiento de escenarios deportivos, gestión pública.

## **Financial Management In A High Frequency Sports Facility**

### **Abstract**

This research focuses on the financial viability of a public high-frequency sports venue. Methodologically, a case study was conducted using two techniques: a literature review and semi-structured interviews with finance managers in the Municipality of Medellín. It highlights the identification of administrative processes that focus funding solely on public funds, which could be creating a barrier to sustainable growth given the high demand for the venue's use for various sports, outdoor physical activity, and recreational activities. Future lines of research include expanding public policies that allow for private and public management models, and parameterizing usage processes to categorize practices and users, with the goal of fostering community participation in these types of sports venues. Their use, care, and maintenance are prioritized in the action plans of the Medellín Institute of Sport and Recreation.

*Keywords:* financial management, use-care-maintenance of sports facilities, public management.

## Introducción

La Unidad Deportiva Belén Andrés Escobar es una instalación deportiva gestionada por INDER Medellín e incluye una pista de atletismo; es una de las más populares de la ciudad. Sin embargo, la instalación está muy atrasada en obligaciones financieras y en un mantenimiento efectivo. La relativa falta de recursos privados dificulta las respuestas a la demanda de rehabilitación y modernización de las instalaciones. Gutiérrez et al. (2019) señalan que para lograr una gestión sostenible del deporte se necesita un conjunto de modelos que incorporen indicadores económicos, sociales y ambientales, involucrando a diferentes grupos de interés y fuentes de financiamiento. En este sentido, quizás para un escenario público, la aplicación de estrategias basadas en la comunidad y apoyadas por el sector privado podría proporcionar sostenibilidad a instalaciones deportivas como la pista de atletismo de Belén.

Además, Asprilla Mosquera (2024) muestra el papel de las finanzas públicas en el crecimiento de los deportes relacionados. A través de su investigación en el departamento del Valle del Cauca, encontró que el Estado invirtió más para apoyar al deporte, buscando la recolección de recursos y brindando más apoyo a los atletas, para salir de la crisis y conquistar marcas en disputas deportivas.

Esto confirma que una política pública eficiente y bien financiada es necesaria para la sostenibilidad y mejora de la infraestructura deportiva. La contabilidad de la gestión deportiva necesita interactuar con herramientas de finanzas: instrumentos para la cuantificación financiera en particular; y con marcos de gestión financiera: principios de gestión financiera (aplicados a la industria deportiva), como señalan Brown et al. (2016) cuando proporcionan una revisión en profundidad de las finanzas en la industria deportiva con un enfoque en el análisis financiero, la financiación de instalaciones y el análisis del impacto económico.

Estos instrumentos también pueden ser utilizados para mejorar la administración financiera de la pista de atletismo de Belén. En el caso de Colombia, Padierna Cardona (2018) señala la formación continua de los gestores de instalaciones deportivas en Antioquia, argumentando que la administración efectiva de los recursos requiere conocimiento y actualización constante. De manera similar, Hernández Londoño et al. (2022) abordan las dificultades de gestionar la seguridad de los recintos deportivos en el contexto de COVID-19, donde se necesitan protocolos y recursos para garantizar la seguridad de los usuarios. Además, Ayala Zuluaga et al. (2017) brindan información sobre la historia de la pista olímpica en el atletismo, lo que permite comprender el desarrollo y la importancia de las instalaciones dentro del marco de desarrollo deportivo de la nación. Para concluir, solo con la aplicación de sistemas de gestión desde modelos en escenarios deportivos, que logran conjugar la participación de diferentes partes

interesadas, llevan a plantear la siguiente pregunta: ¿Cuáles fuentes de recursos económicos y el uso de instrumentos de mercado financiero, se podrían implementar para la viabilidad financiera para la pista de atletismo Belén Andrés Escobar? Esto garantizaría su mantenimiento y progreso, así como beneficiaría a la ciudad y la práctica deportiva en la ciudad de Medellín.

Finalmente, esta investigación está adscrita a la línea matriz ciencias aplicadas a la actividad física y el deporte, específicamente en la línea potencial deporte. El nodo problémico aborda la gestión en escenarios deportivos y allí la gestión financiera para la unidad deportiva de Belén. Y se realizó por asesoría del grupo de investigación GESTAS en la Institución Universitaria Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

## **Materiales Y Método**

El enfoque planteado para esta investigación se fundamenta en el aspecto cualitativo. Vega-Malagón et al. (2014) citando a Max Weber (1864 – 1920) plantean que las investigaciones con enfoque cualitativo dentro de las ciencias sociales miden “los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno” (p. 524). Es así como esta investigación tendrá presente las perspectivas de funcionarios públicos de la oficina de Hacienda del Municipio de Medellín, para la comprensión de la gestión financiera en financiación y obtención de recursos complementarios para uso, cuidado y mantenimientos de escenarios deportivos en el INDER Medellín.

Mientras que el método realizado fue un estudio de caso simple; Hernández-Pólito et al. (2013) esbozan que el estudio de caso es una herramienta para la investigación formal y sistematizada, el cual se orienta hacia la generación de conocimientos, indagando situaciones de administración en contextos específicos que no alcanzan a ser explicados por la Teoría de la Administración vigente al momento de ocurrencia del fenómeno. El estudio de caso busca describir, explicar y comprender relaciones, interacciones, comportamientos, procesos que “escapan” de las ideas, conceptos y teorías “generalmente aceptadas” de la Administración. (p. 4). De esta manera, esta investigación abordara el método simple como la estrategia de investigación adecuada y confiable, que puede coadyuvar en el encuentro de características significantes para la toma de decisiones sobre situaciones “fuera de lo generalmente esperado” en la conducción de las organizaciones, en este caso el área financiera.

Las técnicas utilizadas fueron dos. La uno, implementó la revisión documental y de literatura, acorde con los parámetros de la investigación con mediación de fichas de análisis. Tapia et al. (2018)

plantean que una investigación implica la búsqueda, análisis, interpretación y síntesis de información obtenida de diversas fuentes documentales. Es así como para este trabajo resulta de gran relevancia utilizar la técnica de revisión documental y de literatura de tipo panorámica en los diferentes contextos, puesto que tiene como objetivo identificar las principales investigaciones y sus abordajes en torno al campo financiero.

Como técnica dos, se utilizó la entrevista semiestructurada, con un guion de preguntas como instrumento. Villarreal-Puga y Cid (2022) citando a Kvale (2011) plantea que el entrevistador y el sujeto actúan en relación el uno con el otro y se influyen recíprocamente entre sí. El conocimiento producido en una entrevista de investigación está constituido por la propia interacción, en la situación específica creada entre un entrevistador y un entrevistado (p.37). Por tanto, es asumible utilizar la entrevista semiestructurada, ya que facilita la construcción de conocimiento y posterior interpretación de este. Y los participantes para la aplicación del guion de preguntas, fueron funcionarios del departamento de finanzas y hacienda del Municipio de Medellín, a quienes se les compartió un consentimiento informado.

## Resultados

A partir de la revisión de literatura se encuentran las siguientes precisiones: se revisaron 29 textos publicados en Colombia, 6 de España y otros 9 de diferentes países. Esta información permitió comparar la situación local con otras experiencias, analizando cómo se han superado dificultades similares en otros contextos mediante estrategias legales y administrativas diferentes.

Además, se identificaron dimensiones conceptuales como gestión en escenarios públicos desde comodatos, intervención directa, arrendamiento y gestión mixta, a saber:

La gestión de escenarios deportivos públicos en Colombia ha experimentado una reestructuración significativa en la gestión de sus instalaciones deportivas públicas, con el objetivo de atender las crecientes demandas de uso, cuidado y sostenibilidad. Es fundamental que estos espacios permanezcan abiertos, a pesar de los desafíos fiscales, ya que, como lo expresó Lozano (2013) los municipios tienen la responsabilidad de mantener en funcionamiento estas infraestructuras. Mientras que Ramírez y Franco (2020) destacan que muchas administraciones han adoptado modelos de gestión delegada o han establecido acuerdos con organizaciones sociales. Según ellos, estos enfoques han permitido mejorar el funcionamiento de las instalaciones, aunque también requieren un monitoreo constante y un compromiso con la transparencia. En complemento, Ríos (2021) señala la necesidad de incorporar controles que impulsen una disciplina financiera más sólida y orientada a resultados,

contribuyendo así a una gestión deportiva más efectiva en el país. Por lo que, en Medellín, el INDER (2023 y 2024) destaca en este ámbito, implementando prácticas de autogestión, estableciendo inversiones público-privadas y llevando a cabo una planificación espacial deportiva.

Mientras que los comodatos consisten en la cesión de instalaciones deportivas a organizaciones privadas o sin fines de lucro por un período limitado, con el propósito de su uso y mantenimiento. En Brasil, por ejemplo, este enfoque ha ganado cada vez más aceptación, dado que resulta fundamental maximizar la utilización del espacio y, al mismo tiempo, garantizar el respaldo financiero. Según el Departamento Nacional de Planeación (2017) la implementación de préstamos permite mantener los sistemas actualizados de forma continua, sin imponer cargas financieras excesivas al sector público. Sin embargo, para que este modelo sea efectivo, es necesario contar con un sistema de supervisión robusto que asegure el cumplimiento de los acuerdos y proteja el interés público, porque el éxito de los acuerdos de préstamo se basa en la claridad de los contratos, los cuales deben definir claramente el papel de los sectores público y privado.

Y el modelo de Intervención Directa es cuando la administración de los escenarios deportivos por parte del sector público permite un mayor control sobre las operaciones y los recursos. Según Wicker y Breuer (2013) este modelo es más eficaz cuando los objetivos sociales y públicos son prioritarios, pero presenta desafíos relacionados con la eficiencia operativa, especialmente en entornos de recursos limitados. Este enfoque, si bien garantiza la transparencia y alineación con las políticas públicas, puede verse obstaculizado por la burocracia y la falta de flexibilidad en la gestión. Barajas et al. (2016) argumentan que una supervisión rigurosa es esencial para garantizar que el sector público pueda administrar los recursos de manera efectiva, sin que esto signifique un incremento de los costos operativos.

Y el modelo por arrendamiento de instalaciones deportivas es cuando se hace a operadores privados como una opción viable en muchos países. Este modelo permite que el sector público reciba una fuente de ingresos continuos, mientras que los operadores privados asumen los costos de operación y mantenimiento. Según Bregante y Carretero (2024) el modelo de arrendamiento de escenarios deportivos también permite un uso más eficiente de las infraestructuras, especialmente cuando se requiere inversión en mejoras o renovaciones que el sector público no puede asumir. Sin embargo, los contratos de arrendamiento deben garantizar que los operadores mantengan un alto estándar de calidad y accesibilidad para la comunidad, lo que implica la necesidad de una supervisión estricta y un seguimiento continuo (Breuer et al., 2020).

Por otra parte, desde los hallazgos en las entrevistas semiestructuradas a funcionarios de Hacienda en el Municipio de Medellín, se pudo identificar la regulación interna, la asociación público-privada, la publicidad, la aprobación ciudadana y la estrategia de visibilidad para el escenario deportivo analizado, como lo fue la pista de atletismo de la Unidad Deportiva Belén Andrés Escobar en Medellín. En una mirada a este proceso, se encontró que:

**Pregunta:** ¿Cuál es el margen de beneficio en presupuesto que ingresa al INDER?

**Codificación:** E1.

**Categorías.**

**Primer orden:** margen de beneficio en presupuesto que ingresa al INDER.

**Segundo orden:** presupuesto, fuentes de financiación.

**Tercer orden:** construcción y remodelación.

**Emergente:** alianzas público-privadas.

**Fragmento de peso semántico:** “Se hacen alianzas público-privadas con clubes y ligas para mejorar el ingreso disponible y esto se destina en mantenimiento y sostenimiento para esos escenarios que ocupan, se consideran por niveles.”

**Análisis:** la gestión presupuestal de INDER revela un aumento significativo de recursos entre administraciones. El entrevistado resalta una distribución estratégica entre remodelaciones y sostenimiento, pero advierte limitaciones en escenarios como la pista de atletismo, donde no hay ligas ni clubes que permitan alianzas para captar fondos. La alianza público-privada se perfila como un camino necesario, pero aún desigual en su aplicación.

**Pregunta:** ¿Cuál es el presupuesto asignado específicamente para la pista de atletismo?

**Codificación:** E1.

**Categorías**

**Primer orden:** inexistencia de presupuesto específico.

**Emergente:** dependencia de la gestión global del INDER.

**Fragmento de peso semántico:** “No hay presupuesto específico para la pista de atletismo.”

**Análisis:** la ausencia de un rubro asignado directamente para la pista de atletismo pone en evidencia una brecha de gestión en la política presupuestal. Esta condición compromete la sostenibilidad de este tipo de escenarios, que, aunque de uso masivo, quedan supeditados a decisiones macro del presupuesto general.

**Pregunta:** ¿Cuál es el presupuesto asignado para la unidad deportiva de Belén?

**Codificación:** E1.

## Categorías

**Primer orden:** el presupuesto es global para todos los escenarios.

**Segundo orden:** modelo presupuestal general.

**Tercer orden:** distribución centralizada.

**Emergente:** invisibilización presupuestal de escenarios individuales.

**Fragmento de peso semántico:** “El presupuesto es global y es para todos los escenarios.”

**Análisis:** el entrevistado deja claro que no hay asignaciones individualizadas para escenarios específicos como la unidad de Belén. Esto puede generar dificultades para responder a sus propias dinámicas, pues no se reconoce su especificidad financiera dentro del modelo general.

**Pregunta:** ¿Cuáles son los procesos para priorización y asignación de presupuestos?

**Codificación:** E1.

## Categorías

**Primer orden:** procesos que se tienen en cuenta para la priorización y asignación.

**Segundo orden:** plan de gobierno.

**Tercer orden:** intervención prioritaria.

**Emergente:** planificación POAI.

**Fragmento de peso semántico:** “Hay un proceso general planificado acorde con cada administración, primeramente, un plan de gobierno, seguidamente un plan de desarrollo, luego una propuesta de priorización sobre cuales escenarios son de intervención prioritaria, luego la alcaldía plantea el plan operativo anual de inversión (POAI).”

**Análisis:** la planificación presupuestal parece bien estructurada desde el discurso institucional. Se menciona una cadena lógica de decisión: plan de gobierno, desarrollo y POAI. No obstante, la rigidez del proceso puede dificultar ajustes contextuales urgentes en escenarios como la pista, cuya sostenibilidad puede no estar contemplada explícitamente.

**Pregunta:** ¿Cuáles fuentes de financiación hay para mantenimiento de la pista de atletismo?

**Codificación:** E1.

**Categoría de primer orden:** gestión comunitaria del escenario deportivo.

**Emergente:** gestión por arrendamiento.

**Fragmento de peso semántico:** “Los escenarios como la pista de atletismo no es muy proclive a generar adeptos para financiamiento, dado el enfoque comunitario, sin embargo, la propuesta sería generar

contratos de arrendamiento por eventos, y para ello el INDER cuenta con una resolución que permite el alquiler con el propósito de generar recursos.”

**Análisis:** la respuesta refleja vacíos en la política financiera para este escenario en específico. La falta de claridad genera incertidumbre sobre su sostenibilidad.

**Pregunta:** ¿Cuáles políticas públicas permiten asignar presupuesto al deporte?

**Codificación:** E2.

## Categorías

**Primer orden:** políticas públicas que permiten la asignación presupuestal.

**Segundo orden:** asignación y distribución de recursos como objetivo misional.

**Tercer orden:** proceso de asignación.

**Fragmento de peso semántico:** “Traza las políticas de recaudo e inversión pública, asignación y distribución de los recursos como objetivo misional, apoya a todas las demás secretarías que son las que hacen la inversión como responsables misionales.”

**Análisis:** desde la mirada de Hacienda, el proceso responde a un enfoque técnico donde se centraliza la planificación y control. El INDER depende de este marco para operar, lo que puede generar desfase entre las necesidades del terreno y las decisiones presupuestales tomadas desde el escritorio.

**Pregunta:** ¿Cuáles son los procesos de asignación del presupuesto al INDER?

**Codificación:** E2.

**Categoría de primer orden:** procesos de asignación de presupuesto para el INDER.

**Segundo orden:** asignación presupuestal.

**Tercer orden:** ubicación del presupuesto.

**Emergente:** proyección de plan de gobierno.

**Fragmento de peso semántico:** “El INDER como ente descentralizado cumple procesos misionales por medio del mecanismo de cumplimiento de voto programático”

**Análisis:** se evidencia un marco estructurado que permite justificar la inversión pública, pero también se nota una fuerte dependencia del ciclo político. Esto podría limitar la continuidad de procesos estratégicos si no están alineados con el plan de desarrollo de cada administración.

**Pregunta:** ¿Qué porcentaje se asigna al presupuesto del deporte?

**Codificación:** E2.

**Categoría de primer orden:** cálculo del presupuesto.

**Segundo orden:** porcentaje sobre ingresos corrientes.

**Tercer orden:** planeación a cuatro años.

**Emergente:** voluntad política.

**Fragmento de peso semántico:** “Se calcula en un 7 u 8 %; la asignación depende de la voluntad política”

**Análisis:** aunque se menciona un porcentaje estimado para el deporte, el entrevistado es enfático en que la voluntad política del alcalde de turno es lo que en última instancia define el destino de los recursos. Esto pone en riesgo la sostenibilidad financiera de escenarios cuando no son priorizados en los discursos oficiales.

## Discusión

Los hallazgos de la investigación revelan que parece surgir una tensión estructural entre las regulaciones actuales y la necesidad operativa de gestionar las instalaciones deportivas de acuerdo con los términos de sostenibilidad financiera.

El INDER tiene normas internas que permiten el alquiler de recintos y la realización de eventos, pero las regulaciones legales a nivel nacional, como la Ley 819 de 2003, no permiten la reinversión directa de ingresos no programados. El impacto es que las instituciones tienen recursos muy limitados para abordar sus necesidades más urgentes de mantenimiento o mejora, así como el mantenimiento y las operaciones (Congreso Colombiano, 2003).

Además, las limitaciones legales en relación con las actividades que pueden generar ingresos (es decir, la incapacidad de publicitar productos específicos, como alcohol o cigarrillos) muestran una rigidez regulatoria que no siempre refleja la dinámica real de las instalaciones deportivas comunitarias. En este contexto, hay una necesidad de reconsiderar la legislación existente, que permitiría márgenes de acción más amplios sin ningún deterioro ético o de interés público.

El apoyo ciudadano a programas financieros alternativos depende de la presencia demostrable de los proyectos dentro de los recintos. Este resultado está en línea con las ideas argumentadas por Barajas et al. (2016), de las cuales concluyen que los modelos de gestión deportiva deben intentar generar valor público, es decir, no solo los beneficios económicos, sino también aquellos que provienen del beneficio social directo.

A nivel organizacional, los recintos se están promocionando a través de redes sociales, contenido audiovisual y eventos, aunque de manera bastante escasa. La literatura sobre gestión deportiva también

afirma que la verdadera diversificación de ingresos necesita ir acompañada del desarrollo de canales de comunicación, alianzas y la popularización de la marca corporativa (Breuer et al., 2020).

Por último, las asociaciones público-privadas aparecen como un camino hacia la sostenibilidad, particularmente si se combinan con plantillas legales como préstamos y contratos con el tercer sector. Pero su activación requiere un marco legal más flexible y una voluntad política que entienda la importancia de estos espacios para el desarrollo social y deportivo de las ciudades.

## Conclusiones

Se evidencia que no existe una normativa clara que permita determinar un presupuesto de destinación específico para la pista de atletismo, ubicada en la Unidad Deportiva de Belén.

Es fácil determinar que la asignación del presupuesto para los escenarios públicos deportivos en la ciudad de Medellín, dependen de la voluntad política que se plasma en el plan de desarrollo del gobernante de turno.

Aunque existe una planeación para el recaudo de recursos, la asignación en los procesos misionales va en dependencia de las necesidades prioritarias, lo que vulnera el seguimiento y control sobre el sostenimiento de los escenarios deportivos.

Entretanto se continúe con la intervención por parte de la secretaria de Hacienda para la destinación de los recursos hacia los escenarios deportivos, el desarrollo de éstos no irá acorde con el ritmo de evolución del mundo.

Es necesario que el personal que interviene en la asignación y ejecución de recursos para los escenarios sea altamente calificado en el campo deportivo, para que las necesidades que se demandan estén a la altura y con conocimientos técnicos y profesionales que permitan visualizar hacia dónde se debe llegar en el futuro con los escenarios.

Además, hoy en día, un enfoque financiero adecuado y relevante en las instalaciones deportivas es crítico para evitar posibles peligros de deterioro y gastos inesperados en mantenimiento. La ausencia de planificación económica no permite la identificación de fuentes alternativas de ingresos, y por lo tanto no favorece la permanencia de estas áreas ni su independencia de recursos públicos. Esto puede resultar en una gestión opaca, una confianza comunitaria severamente afectada y condiciones de capital disminuidas para futuras instalaciones deportivas.

El Instituto de Deportes y Recreación (INDER) de Medellín es un ejemplo de cómo los modelos de gestión que, con una visión holística, posibilitan articular a la gestión de recursos públicos y la búsqueda de apoyo adicional a través de asociaciones y la participación de la comunidad en busca de la sostenibilidad de sus espacios y la confianza de los usuarios en la administración pública. Una de las principales deficiencias en este sentido es, sin embargo, la ausencia de modelos que integren estrategias financieras y objetivos sociales en la gestión de instalaciones deportivas públicas.

Esto ha llevado a que la investigación en finanzas deportivas se concentre en la construcción de mega eventos o instalaciones privadas, perdiendo el contacto con la naturaleza de las instalaciones deportivas comunitarias. Además, hay una falta de investigación que evalúe los efectos financieros de la aplicación de tecnología sostenible en el mantenimiento y operación de estas instalaciones. La experiencia del INDER Medellín muestra como la implementación de medidas sostenibles, como el ahorro de recursos hídricos y energéticos, y el desarrollo de espacios accesibles no solo reduce costos, sino que también fomenta la integración social, alineando la infraestructura deportiva con responsabilidades ambientales y comunitarias.

El sector de financiamiento también debería prever modelos de gestión autónoma que fusionen recursos públicos y privados y operen con igualdad y transparencia. En este entorno, las instalaciones deportivas se autofinanciarían, brindando servicios económicos y de buena calidad a la comunidad local, y teniendo una infraestructura sólida y mantenida. Además, tales modelos podrían incorporar actividades de sostenibilidad y asociaciones comunitarias para mejorar la participación de los usuarios finales y las partes interesadas en el uso de estas instalaciones, facilitando el desarrollo social y de salud. Así, el objeto de conocimiento en finanzas deportivas y recreativas es obligatorio para el mantenimiento de estos lugares, aumentando su contribución a la comunidad y su transparencia en el uso de recursos públicos. Modelos financieros de instalaciones deportivas comunitarias adaptados a las necesidades de las instalaciones deportivas comunitarias permiten que se conviertan en un lugar autosostenible y socialmente responsable que trabaja para el bien de todos y que siga siendo un edificio viable a largo plazo.

El procedimiento de investigación utilizado en el estudio de caso correspondió a la aplicación de estrategias de calidad eficientes en pleno cumplimiento de soluciones alternativas y satisfacción con los objetivos propuestos en la gestión financiera de la Unidad Deportiva Belén Andrés Escobar. Por lo tanto, las instalaciones deportivas de buena gestión financiera (calidad) necesitan haber confiado menos en los fondos estatales y más en la autosuficiencia (básica) para mantenerse fuera de problemas o bancarrota. Mientras tanto, el control financiero sobre estos sitios debe cumplir con requisitos de

transparencia y eficiencia económica: los ciudadanos deben poder confiar en el uso del dinero público. Al mismo tiempo, las buenas instalaciones deportivas tienen un efecto en la actividad.

## Referencias

- Asprilla Mosquera, L. K. (2024). *Análisis de la influencia de las políticas de apoyo financiero del Estado Colombiano en los resultados del deporte asociado, en el departamento del Valle del Cauca, año, 2016-2023*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/60953>
- Ayala Zuluaga, C. F., Ramírez Ramírez, M. X., & Ocampo Blandón, C. A. (2017). Atletismo de pista olímpico: señales históricas. *Lúdica Pedagógica*, (25), 9-20. [https://www.researchgate.net/publication/323567018\\_ATLETISMO\\_DE\\_PISTA\\_OLIMPICO\\_SENALES\\_HISTORICAS](https://www.researchgate.net/publication/323567018_ATLETISMO_DE_PISTA_OLIMPICO_SENALES_HISTORICAS)
- Barajas, Á., Coates, D., & Sánchez-Fernández, P. (2016). Beyond retrospective assessment: sport event economic impact studies as a management tool for informing event organization. *European Research on Management and Business Economics*, 22(3), 124–130. [https://www.scipedia.com/public/Barajas\\_et\\_al\\_2016](https://www.scipedia.com/public/Barajas_et_al_2016)  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2015.11.001>
- Breuer, C., & Feiler, S. (2013). *Finanzielle Situation und ökonomische Bedeutung des Vereinssports*. In C. Breuer (Ed.), *Sportentwicklungsbericht 2011/2012—Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (pp. 48–71). Cologne: Sportverlag Strauß. [https://www.academia.edu/11481353/A\\_Bivariate\\_Probit\\_Examination\\_of\\_Financial\\_and\\_Volunteer\\_Problems\\_of\\_Non\\_Profit\\_Sport\\_Clubs](https://www.academia.edu/11481353/A_Bivariate_Probit_Examination_of_Financial_and_Volunteer_Problems_of_Non_Profit_Sport_Clubs)
- Breuer, C., Wicker, P., & von Hanau, T. (2020). Revenue diversification in public sports facilities. *Sport Management Review*, 23(4), 561–574. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.06.001>
- Bregante Díaz, G. J., & Carretero Diones, A. R. (2024). Plataforma virtual denominada Arrendamiento 360° para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva bajo la administración de los Consejos Regionales del Deporte del IPD. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú. P. (1-24). <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a8a4dc3c-417c-4382-96bc-aa101c273c14/content>
- Brown, M. T., Rascher, D. A., Nagel, M. S., & McEvoy, C. D. (2016). *Financial Management in the Sport Industry* (2nd ed.). Holcomb Hathaway, Publishers. [https://www.researchgate.net/publication/303258809\\_Financial\\_Management\\_in\\_the\\_Sport\\_Industry\\_2n](https://www.researchgate.net/publication/303258809_Financial_Management_in_the_Sport_Industry_2n)

d\_edition\_MT\_Brown\_DA\_Rascher\_MS\_Nagel\_CD\_McEvoy\_Holcomb\_Hathaway\_Publishers\_Scottsdale\_AZ\_85258\_USA\_2016\_RRP\_US6200\_ISBN-978-1-62159-011-8\_paperback\_488\_p

Congreso de Colombia. (2003). Ley 819 de 2003. *Normas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=13712>

Departamento Nacional de Planeación (2017). *Oferta de financiación a entidades territoriales y su articulación*. República de Colombia.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Documentos%20GFT/2.%20Oferta%20Financiaci%C3%B3n.pdf>

Gutiérrez, J. A., Vega, J. D., & Osorio, S. (2019). Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector de la construcción, infraestructura y megaproyectos en Colombia. *Universidad & Empresa*, 21(36), 119-148.

[https://www.researchgate.net/publication/328521941\\_Mecanismos\\_de\\_Financiacion\\_y\\_Gestion\\_de\\_Recursos\\_Financieros\\_del\\_Sector\\_de\\_la\\_Construccion\\_Infraestructura\\_y\\_Megaproyectos\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/328521941_Mecanismos_de_Financiacion_y_Gestion_de_Recursos_Financieros_del_Sector_de_la_Construccion_Infraestructura_y_Megaproyectos_en_Colombia)

Hernández-Pólito, A., Astudillo-Miller, M., & Lezama-Hernández, L. (2013). *El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en Administración*. In *Anales del XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México DF, México*. Andrade, A. P. (2018).

<https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2013/15.03.pdf>

Hernández Londoño, M., Castillo Abad, N. G. A., Forero Ariza, L. M., Espinal Ruiz, D. J., & Pérez Restrepo, E. A. (2022). *Retos en la gestión de la seguridad de las instalaciones deportivas frente al COVID-19*. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/358743948\\_Retos\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_seguridad\\_de\\_las\\_instalaciones\\_deportivas\\_frente\\_al\\_COVID-19](https://www.researchgate.net/publication/358743948_Retos_en_la_gestion_de_la_seguridad_de_las_instalaciones_deportivas_frente_al_COVID-19)

INDER Medellín. (2024). *Informe de gestión 2023*. Instituto de Deportes y Recreación de Medellín. <https://www.inder.gov.co/informes-de-rendicion-de-cuentas/>

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (INDER). (2023). *Informe de Gestión y Proyectos Institucionales 2023*. <https://inder.gov.co/>

Lozano, R. (2013). Administración local y deporte: un modelo de gestión de escenarios deportivos. *Gestión y Región*, 12(25), 43–60. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/gestion\\_en\\_region/article/view/2461](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/gestion_en_region/article/view/2461)

Padierna Cardona, J. C. (2018). La formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia - Colombia. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 422, 115-133. <https://revistas.unillanos.edu.co/index.php/impetus/article/download/743/816>

- Ramírez, H., & Franco, M. (2020). Modelos alternativos de gestión para escenarios deportivos públicos en Colombia. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16(2), 61–77. <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2020000200061>
- Ríos, J. (2021). Estrategias de gobernanza del deporte municipal en Medellín: el caso del INDER. *Cuadernos de Administración*, 37(69), 65–85. [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admin/article/view/30523](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admin/article/view/30523)
- Tapia Rangel, E., Fraire Benitez, M. C., Villanueva Gutiérrez, L., Nolasco Paez, C. D., Gomez Sanchez, B., Garcia Medina, Y. D. J., ... & Olivares Landin, J. F. (2018). *La investigación documental: sus características y algunas herramientas*. Repositorio Universitario Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional Autónoma de México. <https://repositorio.fu.unam.mx/handle/123456789/18955>
- Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15). <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Villarreal-Puga, J., & Cid García, M. (2022). La aplicación de entrevistas semiestructuradas en distintas modalidades durante el contexto de la pandemia. *Revista Científica Hallazgos* 21, 7(1), 52-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8474986>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461–484. [https://www.researchgate.net/publication/233131062\\_Environmental\\_Sustainability\\_in\\_Sport\\_Facility\\_Management\\_A\\_Delphi\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/233131062_Environmental_Sustainability_in_Sport_Facility_Management_A_Delphi_Study)