

Desarrollo Organizacional En Un Club Deportivo Comunitario

David León Ospina, David_ospina84162@elpoli.edu.co

Carlos Fernando Montoya Alzate, Carlos_montoya84162@elpoli.edu.co

Juan Carlos Padierna Cardona, jcpadierna@elpoli.edu.co

Resumen

Se realizó un diagnóstico integral al Club Deportivo Cristo Rey, orientado a identificar áreas críticas que requieren intervención, con el fin de proponer un proceso organizacional que asegure su viabilidad a largo plazo. Los objetivos específicos comprenden la evaluación del cumplimiento normativo, la revisión de su estructura administrativa, el análisis de la cultura organizacional y la reflexión sobre su impacto en el contexto comunitario. Metodológicamente se empleó una ruta mixta, utilizando entrevistas semiestructuradas, encuestas, análisis documental y observación directa para recolectar datos. Los resultados permitieron formular un modelo organizacional adaptado al contexto del Club para el fortalecimiento en su gestión, cultura y legalidad, consolidándolo como un agente de transformación social.

Palabras clave: desarrollo organizacional, club deportivo comunitario, fútbol.

Organizational Development Of A Community Sports Club

Abstract

A comprehensive diagnostic assessment was conducted at the Cristo Rey Sports Club to identify critical areas requiring intervention, with the aim of proposing an organizational process that ensures its long-term viability. Specific objectives included evaluating regulatory compliance, reviewing its administrative structure, analyzing its organizational culture, and reflecting on its impact within the community. A mixed-methods approach was employed, utilizing semi-structured interviews, surveys, document analysis, and direct observation to collect data. The results allowed for the formulation of an organizational model tailored to the Club's context,

strengthening its management, culture, and legal compliance, and consolidating its role as an agent of social transformation.

Keywords: organizational development, community sports club, soccer.

Introducción

El Club Deportivo Cristo Rey se ubica en la comuna 15 de Guayabal (Medellín), se fundó en 2017 y ha sido un espacio esencial en la promoción del deporte y la recreación para los jóvenes de la comunidad. Su constitución responde a la urgencia de ofrecer una alternativa segura y organizada para la práctica del fútbol en un entorno en el que las oportunidades deportivas eran pocas, especialmente para las mujeres jóvenes. Lo anterior, está en consonancia con un estudio sobre clubes comunitarios, donde López y Herrera (2022) expresaron que estas organizaciones cumplen un papel crucial en la construcción del tejido social, el fomento de la disciplina y la reducción de la violencia juvenil.

Actualmente, enfrenta una serie de problemáticas organizacionales que comprometen su sostenibilidad institucional, legal y social. Desde su constitución en 2017 y reconocimiento formal en 2019, ha sido un espacio clave para la formación deportiva y el desarrollo comunitario juvenil. Sin embargo, la falta de actualización normativa, debilidades en su estructura organizacional, carencia de procesos administrativos claros y una cultura organizacional incipiente han generado una crisis operativa que pone en riesgo su permanencia (García & Pérez, 2020; López & Herrera, 2022).

Para señalar un primer problema o desafío, hay que expresar que, desde su fundación legal en 2019, el Club Deportivo Cristo Rey se ha desenvuelto bajo el reconocimiento deportivo proporcionado por el Instituto de Deporte y Recreación de Medellín (INDER), haciendo que logre su participación en competencias oficiales y acceder a instalaciones públicas para sus entrenamientos y otras actividades. Del mismo modo, tal reconocimiento valida su existencia legal y le permite gestionar recursos esenciales para su funcionamiento. Sin embargo, actualmente, el club pasa por una crisis en ese aspecto, puesto que sus períodos estatutarios y reconocimiento deportivo se han vencido, dejándolo en una situación delicada y de llamar la atención. Sobre ello, la Resolución 1835 de 2001 en su artículo 49, propone que la falta de dicho reconocimiento puede

llevar a la exclusión del club del sistema nacional del deporte y la pérdida del acceso a lugares como las canchas de fútbol que están bajo la directriz de las diferentes alcaldías, afectando de este modo su labor.

El Club se ha consolidado como una estructura de formación deportiva y social, agrupando a más de 50 jóvenes en tres categorías: infantil, juvenil y libre. Sus entrenamientos, que se realizan en la cancha sintética República de Cristo Rey administrada por el Instituto de Deporte y Recreación de Medellín (INDER), son un espacio de integración para jóvenes de distintos estratos sociales. Ahora bien, y como se ha señalado, su permanencia se encuentra en riesgo debido a la carencia de un proceso organizacional fuerte. En este sentido, se estará de acuerdo con Fernández y Torres (2021), cuando formulan que la ausencia de planificación organizacional en clubes comunitarios produce inestabilidad y dificulta su permanencia a largo plazo. Para la continuidad de una institución como el Club Deportivo Cristo Rey, es primordial contar con un escenario de calidad que garantice un entrenamiento seguro y de calidad, pero, lo es a su vez, una gestión administrativa eficiente que asegure la correcta utilización de los recursos y la planificación estratégica.

De no resolverse esta situación, se generaría un impacto negativo en la comunidad al privar a los jóvenes de una actividad y espacio que aporta a su desarrollo deportivo y social, al tiempo que muestra deficiencias estructurales en su organización interna. García y Pérez (2020) argumentan que la formalización y regulación de las actividades administrativas en clubes deportivos es esencial para su sostenibilidad. La inexistencia de una estructura organizacional acertada y definida impide la planificación a largo plazo y limita la capacidad de gestión de recursos.

Y continuando con la lista de situaciones delicadas que envuelven al club, en un segundo momento se encuentra que, actualmente, se desempeña sin una estructura administrativa establecida, lo que se manifiesta en la tergiversación de actividades y tareas entre los colaboradores. No disponer de manuales crea ineficiencias operativas, ya que las tareas pueden ser realizadas por cualquier persona o a su vez, no se ejecuta como se espera dentro del Club. El no contar con una estructura jerárquica concreta hace que la toma de decisiones se realice en

momentos inoportunos y que no se implementen estrategias de mejoras coherentes a largo plazo o en la inmediatez.

Conjuntamente, no poseer un sistema o método de reporte de las actividades asignadas impide una rendición de cuentas efectiva, redundando en una posible evasión de responsabilidades en algunos de los colaboradores. Este punto ha generado un desbalance en las funciones de estos últimos, causando sobrecargas laborales o fatigas innecesarias, donde se ha evidenciado que todas las actividades son ejecutadas por los mismos colaboradores.

Continuando en esa línea, hay que agregar que no hay un manejo adecuado de los procesos administrativos, pues algunos de estos no están inmersos en el diario proceder del Club, y se han desarrollado de manera improvisada. Algunos de ellos son: inscripción de nuevos deportistas, gestión de recursos financieros, alianzas con empresas privadas que aporten al proyecto deportivo comunal, planificación y ejecución de eventos que generen recursos a la organización, entre otros. La omisión de un proceso organizacional que establezca un manual de procedimiento no ha permitido identificar los aspectos en los cuales la organización debe mejorar o corregir, ya sea el caso. A la vez, esta circunstancia puede afectar el uso de los recursos materiales y el incumplimiento de la normativa y legalidad que se requiere para operar dentro del Sistema Nacional del Deporte.

De acuerdo con Martínez (2022), los clubes deportivos que incorporan estrategias de innovación en la gestión y diversifican sus fuentes de financiamiento logran mayor estabilidad y resiliencia ante crisis institucionales. Se hace vital examinar la condición actual de la organización ordenando un plan de mejora administrativo que se adapte a las características del Club Deportivo Cristo Rey, además de integrar los elementos que aseguren su permanencia en el tiempo. La implementación de estrategias financieras y la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas podrían garantizar la sostenibilidad del Club Deportivo a largo plazo.

En tercer lugar, no hay una cultura organizacional en el Club. Esto hace que al no disponer de ella no se cuente con valores, normatividad y políticas que permitan el logro de la misionalidad del Club Deportivo. Lo precedente ha conducido a que varios formadores o colaboradores no se

hayan alineado con la razón de ser del Club, interrumpiendo los procesos formativos integral y deportivo de los deportistas. La carencia de capacitación, información e inducción del personal que hace parte de la organización deportiva ha representado una gran limitación para el logro de los resultados esperados; la ausencia de evaluaciones de desempeño ha sido una de las causales para que el club actúe de manera irregular y sufra un estancamiento en sus diferentes áreas.

De ahí que, con el panorama expuesto sobre el Club Deportivo Cristo Rey, sea fundamental contar con un diagnóstico situacional que profundice sobre sus problemáticas y que sea adaptable a sus condiciones, sirviendo para establecer un proceso organizacional y ruta a seguir, así como alcanzar una sostenibilidad y eficacia en su actuar. Esto implica: una estructura organizacional, procesos administrativos, cultura organizacional, talento humano, entre otros asuntos relacionados. Igualmente, con los resultados obtenidos en este estudio se analizará qué programas de formación pueden implementarse en el Club Deportivo Cristo Rey para potenciar su capacidad operativa y organizativa.

De no proceder así, la situación actual amenaza con desarticular una de las pocas iniciativas locales que han logrado generar un impacto positivo en la juventud del sector.

Finalmente, la pregunta central que guiará esta investigación es: ¿Cuál es la situación actual del club en relación con un proceso organizacional que le permita acciones y propuestas para su sostenibilidad en el tiempo?

Materiales Y Método

La presente investigación se enmarcó en una lógica metodológica de tipo mixto, en tanto articula elementos del paradigma cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión profunda, contextual y multifactorial de la situación organizacional del Club Deportivo Cristo Rey. Se trata de un estudio de carácter diagnóstico y descriptivo, cuyo propósito central es identificar las condiciones internas que inciden en el funcionamiento del club, los desafíos que enfrenta en términos administrativos, financieros y normativos, y las oportunidades de mejora desde una perspectiva organizacional. Este tipo de estudio permitió no solo describir lo que ocurre, sino

también generar insumos útiles para la formulación de estrategias de intervención futuras (Rodríguez, 2019; García & Pérez, 2020).

La elección de un enfoque mixto responde a la necesidad de contrastar datos objetivos como la existencia de documentos, registros contables, número de entrenadores capacitados o vigencia del reconocimiento deportivo con las interpretaciones, vivencias y significados contruidos por los actores del club. En palabras de Martínez (2018), los estudios mixtos permiten una aproximación integral a realidades complejas, ya que combinan la profundidad del análisis cualitativo con la sistematicidad del análisis cuantitativo, y logran una triangulación que fortalece la validez de los hallazgos.

Así, la dimensión cualitativa permitió capturar las experiencias de los sujetos, la cultura organizacional, la dinámica de relaciones internas, los obstáculos percibidos y las narrativas institucionales. Al mismo tiempo, la dimensión cuantitativa facilitó el análisis de indicadores relacionados con la planificación, la eficiencia, la percepción del servicio y la calidad de la gestión deportiva, entre otros. Esta doble aproximación permitió responder con mayor precisión a la pregunta central del estudio y alinearse metodológicamente con los objetivos específicos planteados.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por los distintos actores que integran o se relacionan directamente con el funcionamiento del Club Deportivo Cristo Rey de la Comuna 15, Guayabal. Esta incluyó tanto a los miembros que desempeñan funciones administrativas, técnicas y formativas, como a los beneficiarios del club, es decir, los deportistas y sus familias. Adicionalmente, se consideraron como parte de la población clave a los líderes comunitarios y aliados institucionales que, de manera directa o indirecta, intervienen o interactúan con el club desde el territorio.

La muestra seleccionada fue de tipo no probabilístico por conveniencia, en tanto que se focaliza en aquellos participantes que, por su rol activo o experiencia institucional, poseen información significativa para el desarrollo del diagnóstico. Esta decisión metodológica permite

acceder a sujetos que se encuentran en posiciones estratégicas dentro de la organización, facilitando así el levantamiento de información pertinente y contextualizada (Rodríguez, 2019).

En particular, se incluyeron en la muestra los integrantes de la junta directiva y el personal administrativo del club, los entrenadores o formadores deportivos activos, un grupo representativo de deportistas de distintas categorías, padres, madres o cuidadores responsables de los deportistas menores de edad, y líderes comunitarios del entorno barrial con conocimiento o relación con el club.

Esta combinación de informantes buscó enriquecer la triangulación de perspectivas, permitiendo identificar coincidencias, tensiones y vacíos entre la gestión institucional declarada y la experiencia vivida por los diferentes actores. Así mismo, se tuvieron en cuenta fuentes complementarias de información institucional como archivos, actas, informes y documentos internos que respalden y contrasten los testimonios obtenidos durante el trabajo de campo (García & Pérez, 2020; Martínez, 2018).

Desde una perspectiva ética, se garantizó en todo momento el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos, la voluntariedad en la participación y el uso responsable de la información recolectada. Como sostiene Martínez (2018), el rigor ético es inseparable del rigor científico, y en contextos comunitarios como el del Club Deportivo Cristo Rey, es esencial preservar el respeto hacia los sujetos participantes y su entorno.

Resultados

Se presentan los resultados en cuatro grandes categorías: Situación actual del Club Deportivo, Estructura de administración financiera, Cultura organizacional y Proyección del club deportivo. A saber:

Situación Actual del Club Deportivo

El diagnóstico efectuado sobre la situación actual del Club Deportivo Cristo Rey permitió reconocer avances importantes en materia de cumplimiento normativo y administrativo,

evidenciando un proceso gradual de fortalecimiento organizacional. A partir del análisis de los resultados de la encuesta de percepción aplicada a los actores internos del club (deportistas, padres, formadores y directivos) y de la revisión documental institucional, se evidenció una tendencia positiva hacia la formalización de los procesos administrativos, aunque persisten falencias en aspectos de control, actualización y comunicación interna que limitan la consolidación del sistema de gestión.

Los hallazgos muestran que los niveles más altos de cumplimiento se concentran en los componentes asociados a la estructura organizativa y la divulgación de la información administrativa. En particular, el 75 % de los encuestados manifestó que el club comparte el listado de directivos, el 71,2 % confirmó la existencia y socialización del organigrama institucional, y el 67,3 % indicó que se dispone del listado actualizado de deportistas. Estos resultados reflejan un grado significativo de transparencia interna y visibilidad institucional, aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la confianza y la cohesión entre los diferentes miembros del club. Del mismo modo, más del 60 % de los participantes aseguró tener acceso a documentos fundamentales para el funcionamiento legal de la entidad, como los estatutos (60,8 %), el acta de constitución (53,8 %) y el documento de reconocimiento deportivo (61,5 %). Esta evidencia demuestra que la organización ha avanzado en la gestión documental requerida por los entes municipales, en cumplimiento de lo estipulado por la Ley 181 de 1995 y la Resolución 1835 de 2001, que regulan la constitución, registro y reconocimiento de los clubes deportivos en Colombia.

En relación con la gestión deportiva y los procesos de planificación institucional, los resultados también reflejan una tendencia favorable. El 63,5 % de los encuestados afirmó que se comparten tanto el plan de desarrollo deportivo como las actas de compromisos deportivos, documentos que representan evidencia de una planeación estratégica orientada al fortalecimiento institucional y al desarrollo de la práctica deportiva. De igual manera, el 55,8 % señaló que se presenta el informe de gestión del año anterior, aunque este porcentaje revela oportunidades de mejora en los procesos de rendición de cuentas y transparencia frente a los resultados de la gestión directiva.

Pese a los avances en materia documental, la información recopilada también pone de manifiesto algunas debilidades críticas. El 53,8 % de los participantes indicó que no se socializa la resolución de desafiliación de deportistas de forma semestral, situación que implica una deficiencia administrativa relevante, pues este documento es indispensable para mantener actualizados los registros oficiales ante los entes deportivos y para garantizar la legalidad del estado de afiliación de los deportistas activos. Asimismo, cerca del 46,2 % de los encuestados afirmó no tener acceso a las resoluciones del comité disciplinario ni a las actas de seguimiento y control general, lo que evidencia vacíos en los mecanismos de supervisión y control institucional. Esta falta de socialización de documentos clave puede traducirse en debilidades en la gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas dentro del club.

Estos resultados coinciden con lo identificado en el informe Procesos de análisis CLUB DEPORTIVO CRISTO REY – TG, donde se concluye que parte de la documentación administrativa del club se encuentra desactualizada y que las funciones directivas y de gestión recaen principalmente en una sola persona, lo que genera riesgos organizativos y limita la sostenibilidad administrativa a largo plazo. Del mismo modo, la ausencia de una revisoría fiscal activa, la falta de registros contables sistemáticos y la escasa periodicidad de las asambleas generales se configuran como factores que afectan la estabilidad institucional y la capacidad de control financiero.

Tabla 1

Cumplimiento normativo del Club Deportivo Cristo Rey

Dimensión de gestión	Ítem evaluado	Porcentaje de cumplimiento (%)	Nivel de cumplimiento	Interpretación analítica
1. Cumplimiento normativo y legal	Estatutos del club	60.8	Medio	Cumple parcialmente; se requiere revisión y divulgación constante.
	Acta de constitución	53.8	Medio	Cumplimiento aceptable, pero requiere mayor actualización.

	Reconocimiento deportivo	61.5	Medio	Cumplimiento formal ante entes municipales; mantener vigente.
2. Gestión organizativa y transparencia interna	Listado de directivos	75.0	Alto	Fuerte divulgación y transparencia en la información institucional.
	Organigrama institucional	71.2	Alto	Buena visibilidad jerárquica, requiere digitalización y revisión anual.
	Listado de deportistas	67.3	Medio-alto	Documentación disponible; debe mantenerse actualizada.
	Listado de padres de familia	59.6	Medio	Comunicación con acudientes en nivel moderado; mejorar periodicidad.
3. Gestión deportiva y planificación institucional	Plan de desarrollo deportivo	63.5	Medio	Existencia de planificación técnica; requiere evaluación de resultados.
	Actas de compromisos deportivos	63.5	Medio	Buen nivel de formalidad; seguimiento aún incipiente.
	Informe de gestión anual	55.8	Medio-bajo	Presentación irregular; urge institucionalizar la rendición de cuentas.
4. Control administrativo y disciplinario	Resolución de desafiliación de deportistas	46.2	Bajo	Falta de actualización semestral; incumplimiento normativo.
	Resoluciones del comité disciplinario	46.2	Bajo	Débil socialización de información disciplinaria; baja transparencia.
	Actas de seguimiento y control general	46.2	Bajo	Escasa trazabilidad de acciones de control interno; requiere fortalecimiento.

Nota: Elaboración propia

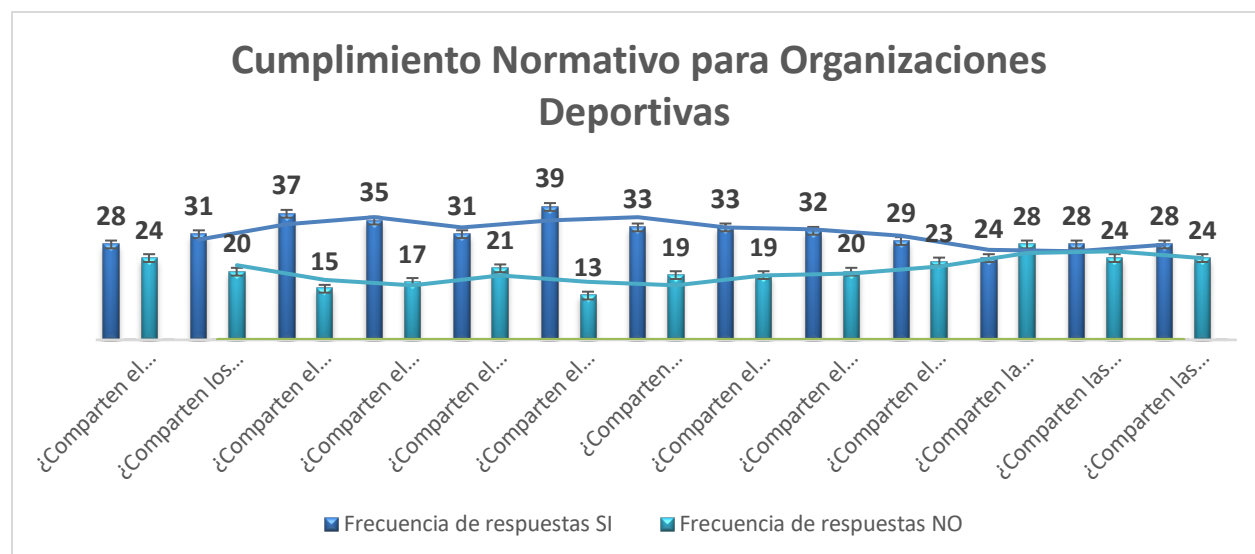
El análisis global de la información cuantitativa permitió establecer un promedio general de cumplimiento del 61,2 %, lo cual ubica al club en una categoría de cumplimiento intermedio alto. Esto significa que la organización ha avanzado de manera significativa en aspectos de formalización documental y administrativa, aunque todavía enfrenta desafíos importantes en materia de control y transparencia. Los indicadores con mayor nivel de cumplimiento reflejan una estructura organizativa funcional y un proceso de socialización documental que favorece la gestión interna. Sin embargo, los porcentajes más bajos en los indicadores vinculados con la resolución de desafiliaciones, el comité disciplinario y las actas de seguimiento ponen de relieve la necesidad de fortalecer las dinámicas de supervisión y actualización normativa.

La situación descrita sugiere la conveniencia de consolidar estrategias de fortalecimiento institucional que garanticen la sostenibilidad de la gestión. Es fundamental actualizar los estatutos y reglamentos internos, reactivar los mecanismos de supervisión y control, institucionalizar la revisoría fiscal, y digitalizar la documentación administrativa para asegurar su disponibilidad, trazabilidad y transparencia. Asimismo, se requiere fortalecer la comunicación interna y establecer espacios de participación periódicos que promuevan el acceso equitativo a la información por parte de todos los miembros del club.

En conclusión, el Club Deportivo Cristo Rey se encuentra en una etapa de transición hacia un modelo organizacional más sólido y transparente. Los resultados confirman que existe un compromiso creciente con la formalización de los procesos y la mejora continua, pero también ponen en evidencia la necesidad de una gestión más sistemática, con mayor control documental y rendición de cuentas. Alcanzar la consolidación administrativa dependerá de la implementación de prácticas sostenibles de gobernanza, planificación y control, en coherencia con las normativas municipales y nacionales que regulan el deporte organizado en Colombia.

Figura 1

Cumplimiento normativo



Nota: Elaboración propia.

Estructura Administración Financiera

El análisis de la estructura administrativa y financiera del Club Deportivo Cristo Rey permitió observar un panorama favorable en términos de percepción, control y manejo de los recursos económicos. Los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los miembros del club revelaron que, en general, los actores institucionales manifiestan un alto nivel de satisfacción con la gestión financiera, reflejando confianza en las decisiones y prácticas implementadas por la dirección administrativa. Esta tendencia positiva sugiere que los procesos contables y de administración económica se han desarrollado bajo criterios de responsabilidad, transparencia y eficiencia, aunque aún existen oportunidades de mejora vinculadas con la socialización de la información financiera y la planificación presupuestal.

De acuerdo con los datos recolectados, la mayoría de los encuestados equivalentes al 63,5 % calificó con la máxima puntuación (5) su nivel de satisfacción con la gestión financiera del club, lo que evidenció un grado elevado de aprobación sobre el manejo de los recursos institucionales.

Adicionalmente, un 19,2 % otorgó una puntuación de 4, reforzando la percepción positiva de que la administración de los fondos es adecuada, transparente y coherente con los fines deportivos y sociales del club. En contraste, un 13,5 % de los participantes asignó una calificación de 3, lo que representa una posición más neutral o moderada, probablemente asociada con limitaciones en la comunicación o en la claridad de los informes financieros presentados a la comunidad. Finalmente, un 3,8 % calificó la gestión con una puntuación de 2, lo que representa una minoría que manifiesta insatisfacción o falta de información suficiente sobre los procesos financieros del club.

Tabla 2

Niveles de satisfacción con la gestión financiera del Club Deportivo Cristo Rey

Calificación (escala 1–5)	Porcentaje (%)
5 (Muy satisfecho)	63.5
4 (Satisfecho)	19.2
3 (Neutral)	13.5
2 (Poco satisfecho)	3.8
1 (Insatisfecho)	0.0

Nota. Elaboración propia

El análisis de los datos mostró que los niveles de aprobación en la gestión financiera son elevados, lo que indica que los encuestados perciben un adecuado control en el uso de los recursos económicos y una distribución equitativa en las diferentes áreas de inversión deportiva. Estos resultados se alinean con lo expuesto en el documento Procesos de análisis CLUB DEPORTIVO CRISTO REY – TG, el cual resalta la existencia de una estructura contable básica y un registro formal de ingresos y egresos. No obstante, dicho informe también identificó limitaciones relacionadas con la falta de un manual de procedimientos financieros, la ausencia de un comité financiero formal y la necesidad de implementar auditorías internas periódicas que garanticen una mayor transparencia en la rendición de cuentas.

La percepción positiva generalizada sobre la administración económica se relaciona con la confianza depositada en los responsables de la dirección del club, quienes han demostrado capacidad para gestionar los recursos con criterio técnico y responsabilidad social. Sin embargo,

la presencia de un 17,3 % de respuestas entre las categorías “neutral” y “poco satisfecho” sugiere que aún existen áreas susceptibles de mejora, especialmente en la comunicación de la información presupuestal, la claridad de los reportes contables y la participación de los asociados en la toma de decisiones financieras. En este sentido, la satisfacción financiera, aunque alta, podría fortalecerse mediante estrategias que fomenten la participación colectiva y la transparencia continua.

El contexto financiero del club, según los hallazgos cualitativos, se caracteriza por una estructura administrativa centralizada en la figura de la presidencia y la tesorería, con una gestión que, si bien ha sido eficiente, presenta debilidades en la documentación formal de procesos. No se cuenta con evidencia de una política de control interno sistemática ni con manuales financieros que regulen los procedimientos contables o las auditorías, lo cual incrementa el riesgo de dependencia en la gestión individual y limita la institucionalización de las prácticas financieras. Este aspecto es crucial, ya que la sostenibilidad del club depende directamente de la gestión eficiente de los recursos, la diversificación de las fuentes de ingreso y el cumplimiento de los criterios exigidos por el INDER Medellín para la renovación del reconocimiento deportivo.

El nivel general de satisfacción financiera refleja que el club ha logrado mantener un equilibrio entre la disponibilidad de recursos y las necesidades operativas, destinando los fondos principalmente al desarrollo deportivo, la adquisición de implementos y la participación en torneos locales. Sin embargo, el análisis documental evidencia que los registros contables no se encuentran completamente sistematizados y que no existe una proyección presupuestal anual formalmente aprobada por la asamblea general. Esto implica que, a pesar del alto nivel de aprobación percibido, la gestión financiera requiere una planificación más estructurada y mecanismos formales de control y rendición de cuentas.

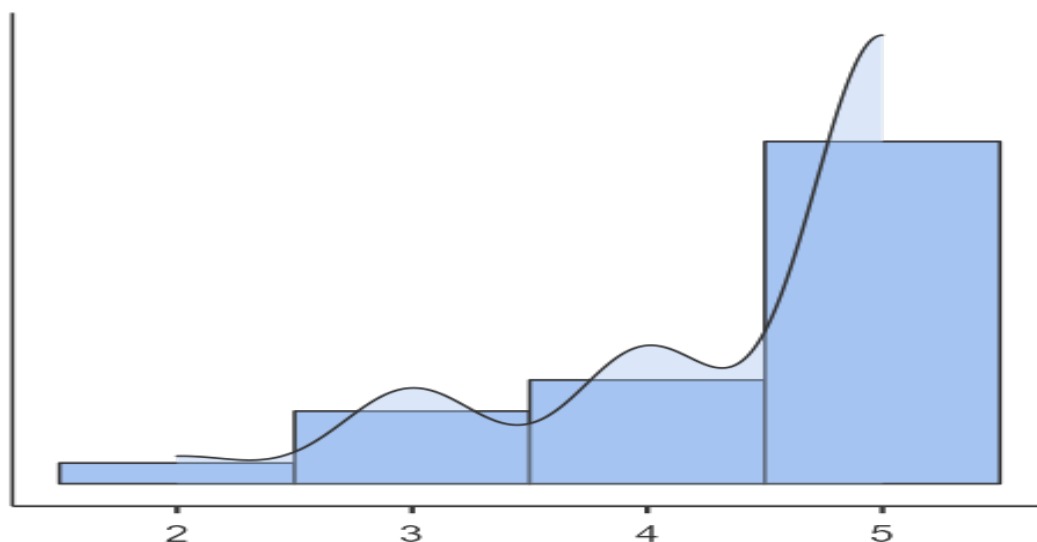
En términos generales, puede afirmarse que el Club Deportivo Cristo Rey cuenta con una base de gestión financiera sólida, percibida de forma positiva por sus integrantes, pero necesita fortalecer su estructura administrativa para garantizar sostenibilidad y transparencia a largo plazo. Resulta fundamental institucionalizar los procesos financieros mediante la elaboración de un manual de procedimientos contables, la creación de un comité financiero interno y la implementación de sistemas de información digitalizados que permitan registrar y monitorear los

movimientos económicos en tiempo real. Igualmente, la adopción de informes financieros trimestrales y la divulgación de estos ante la comunidad deportiva contribuirían a aumentar la confianza institucional y consolidar una cultura de rendición de cuentas.

En conclusión, la estructura administrativa y financiera del Club Deportivo Cristo Rey evidencia una gestión valorada positivamente por sus miembros, caracterizada por la eficiencia y el compromiso de los directivos. No obstante, se requiere fortalecer la formalización de los procedimientos contables, institucionalizar los mecanismos de control y avanzar hacia la sistematización de la información económica, con el propósito de garantizar un modelo de administración sostenible, transparente y alineado con las buenas prácticas de gestión deportiva contemporánea.

Figura 2

Frecuencia de satisfacción financiera



Nota: Elaboración propia.

Cultura Organizacional

El análisis de la cultura organizacional del Club Deportivo Cristo Rey revela una percepción predominantemente positiva por parte de sus miembros en cuanto a los procesos de comunicación interna, liderazgo directivo, participación y transparencia administrativa. No obstante, los resultados también evidencian brechas informativas que limitan la cohesión institucional y la comprensión plena de los lineamientos organizacionales. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, prácticas y comportamientos compartidos por los miembros de una entidad, constituye un pilar fundamental para garantizar el sentido de pertenencia, la identidad institucional y la sostenibilidad del proyecto deportivo a largo plazo.

De acuerdo con la información obtenida en las encuestas, la mayoría de los encuestados considera que el club comparte información relevante sobre sus principios y estructura organizativa. En lo referente a la socialización de los documentos institucionales como la misión, la visión, los valores, las políticas y los reglamentos, 35 personas afirmaron que estos elementos sí se comunican adecuadamente, mientras que 17 indicaron no tener acceso a dicha información. Este resultado evidencia que, aunque existe una base informativa que respalda la identidad organizacional, aún persisten vacíos en la comunicación interna que podrían subsanarse mediante estrategias sistemáticas de divulgación y participación. Esta situación concuerda con lo expuesto en el documento Procesos de análisis CLUB DEPORTIVO CRISTO REY – TG donde se señala que la información institucional no se encuentra centralizada ni actualizada, y que los canales de comunicación dependen principalmente de la gestión verbal o informal de los directivos.

En cuanto a los aspectos económicos y de funcionamiento, se observa un nivel alto de claridad entre los miembros del club. La mayoría de los encuestados manifestó comprender los costos de inscripción y los implementos deportivos cubiertos, con 42 respuestas afirmativas frente a 10 negativas, lo cual demuestra transparencia en la gestión de los recursos y confianza en la administración. De manera similar, los costos de mensualidad y los servicios incluidos (entrenamientos, uniformes o competencias) presentan una percepción aún más favorable, con 49 respuestas afirmativas y solo 3 negativas, lo que refuerza la idea de una comunicación efectiva respecto a los compromisos económicos regulares. Estos resultados reflejan que el club ha logrado

mantener una estructura de costos comprensible para la mayoría de sus usuarios, lo cual contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia y a la valoración positiva del liderazgo financiero.

La planificación deportiva y la participación en torneos también presenta un nivel de conocimiento elevado por parte de los miembros. En este caso, 47 personas afirmaron estar al tanto de los torneos proyectados y los costos adicionales asociados, frente a solo 5 respuestas negativas. Esta información sugiere que el club maneja una comunicación efectiva en relación con la planeación de actividades deportivas, aunque se advierte la necesidad de revisar la consistencia del instrumento aplicado, debido a la duplicidad de algunas preguntas que podrían haber generado sesgos en las respuestas. De todas maneras, los resultados evidencian un proceso de gestión transparente y orientado a la participación activa de los integrantes en la dinámica deportiva.

Respecto a los aportes de entidades cofinanciadoras, los resultados muestran una distribución más equilibrada, con 37 respuestas afirmativas y 15 negativas, lo que podría interpretarse como un signo de falta de información clara sobre las fuentes de financiamiento externo o sobre la manera en que estos recursos impactan en las actividades del club. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer los mecanismos de comunicación sobre los apoyos financieros y los proyectos de colaboración institucional, para garantizar una percepción de transparencia y confianza en la gestión externa de los recursos.

La segunda parte del análisis, correspondiente a los procesos administrativos y directivos, refuerza la imagen positiva del liderazgo dentro del club. En cuanto a la satisfacción con la gestión financiera, 44 encuestados manifestaron estar muy satisfechos, uno indicó estar satisfecho y siete expresaron insatisfacción. Esta tendencia reafirma la valoración favorable hacia la administración de los recursos, aunque también pone de manifiesto la necesidad de seguir fortaleciendo la comunicación de resultados financieros y los mecanismos de rendición de cuentas. En lo que respecta a la gestión directiva, los resultados son igualmente alentadores: 67,3 % de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con la gestión que realiza la dirección, un 23,1 % manifestó estar de acuerdo, y solo un 9,6 % se mostró relativamente de acuerdo. Estos valores demuestran un alto nivel de confianza en el liderazgo institucional, así como una percepción general de eficiencia y compromiso por parte de los responsables de la administración del club.

Tabla 3

Percepción sobre la gestión directiva del Club Deportivo Cristo Rey

Nivel de satisfacción	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	67.3
De acuerdo	23.1
Relativamente de acuerdo	9.6

Nota: Elaboración propia.

El análisis de los datos de esta tabla permite afirmar que la gestión directiva es percibida como eficaz, participativa y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. La alta proporción de respuestas positivas sugiere la existencia de un liderazgo consolidado y de prácticas administrativas basadas en la confianza y la colaboración. No obstante, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas moderadas o críticas indica la conveniencia de fortalecer los espacios de participación interna, fomentar la retroalimentación entre los miembros y asegurar que la comunicación entre las directivas y los deportistas sea bidireccional, transparente y oportuna.

La cultura organizacional del Club Deportivo Cristo Rey, en su conjunto, puede caracterizarse como funcional, cooperativa y en proceso de consolidación. Los resultados cuantitativos reflejan un alto grado de satisfacción con la gestión directiva y financiera, mientras que los hallazgos cualitativos destacan la necesidad de institucionalizar procesos de comunicación, liderazgo participativo y planificación compartida. A pesar de las limitaciones detectadas en la socialización de ciertos documentos internos, el club evidencia una estructura cultural sólida, basada en la confianza, el compromiso de sus miembros y el reconocimiento de la labor de sus líderes.

En términos generales, el club presenta una cultura organizacional que favorece la cohesión interna, el sentido de pertenencia y la participación activa, aunque requiere fortalecer la comunicación formal y la divulgación sistemática de la información estratégica. Promover espacios de diálogo, crear mecanismos de participación permanente y establecer políticas de comunicación interna contribuirían significativamente a consolidar una identidad institucional más fuerte, participativa y sostenible. En consecuencia, el Club Deportivo Cristo Rey se encuentra en una etapa favorable de desarrollo organizacional, con bases sólidas para evolucionar hacia una

cultura institucional más madura, estructurada y alineada con las buenas prácticas de gestión deportiva contemporánea.

Proyección Club Deportivo Cristo Rey

El análisis de las percepciones y sugerencias recolectadas en torno a la gestión del Club Deportivo Cristo Rey permitió identificar una valoración positiva por parte de los miembros de la comunidad deportiva respecto al desempeño institucional, acompañada de propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento de la comunicación, la organización interna, la participación y la digitalización de los procesos administrativos. En términos generales, la información obtenida sugiere que el club ha alcanzado un nivel de consolidación administrativa satisfactorio, sustentado en la confianza y el reconocimiento de su comunidad, pero enfrenta el reto de proyectar su desarrollo hacia una gestión más moderna, participativa y tecnológicamente integrada.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, una proporción considerable de los acudientes manifestó estar plenamente satisfecha con la gestión actual, señalando expresiones como “todo está muy bien”, “ninguna” o que el club constituye un “modelo de gestión”. Estas respuestas, recurrentes en las categorías abiertas del instrumento, evidencian la confianza institucional generada por la administración y el grado de satisfacción con la gestión actual, especialmente en términos de acompañamiento deportivo, cumplimiento de cronogramas y claridad organizacional. Esta percepción coincide con los hallazgos del documento Procesos de análisis CLUB DEPORTIVO CRISTO REY – TG, donde se destaca la eficiencia del liderazgo directivo y la estabilidad de los procesos formativos del club.

No obstante, junto con las respuestas positivas, emergen propuestas significativas que reflejan áreas de oportunidad dentro del proceso de mejora continua. La categoría más mencionada corresponde a la comunicación institucional, aspecto en el que los acudientes solicitan una información más oportuna, fluida y accesible. Se recomienda fortalecer los canales ya utilizados como grupos de WhatsApp, redes sociales y socializaciones presenciales mediante una planificación comunicativa estructurada que garantice la difusión anticipada de cronogramas, cambios de horarios, convocatorias y eventos. Aunque la percepción general sobre la gestión comunicacional es favorable, los resultados sugieren que la oportunidad y la sistematicidad de la

información constituyen factores clave para optimizar la satisfacción de los usuarios y fomentar una mayor participación comunitaria.

En segundo lugar, los encuestados señalaron la necesidad de fortalecer la organización y estandarización de procesos administrativos y deportivos. Este aspecto incluye la mejora en la programación de entrenamientos, la socialización de proyectos institucionales y la creación de espacios de participación, como comités de padres o mesas de trabajo con representantes de los distintos grupos deportivos. Estas propuestas apuntan a generar mayor coherencia operativa y transparencia en la toma de decisiones, promoviendo una gestión colaborativa que involucre activamente a las familias en la planificación y evaluación de las actividades del club.

Otra línea de proyección relevante identificada en los resultados se relaciona con la modernización tecnológica y la digitalización de los canales institucionales. Varios acudientes propusieron la creación de una página web oficial, concebida como un espacio de comunicación permanente entre la institución y sus miembros. Este sitio podría centralizar información sobre la misión, la visión, los valores, los reglamentos, los cronogramas, las convocatorias y los resultados deportivos, permitiendo, además, fortalecer la identidad institucional y ampliar la visibilidad del club en el entorno local y regional. Asimismo, se recomienda potenciar la presencia digital mediante redes sociales y otras plataformas de comunicación estratégica, gestionadas por un profesional especializado, por ejemplo, un community manager, que garantice la coherencia, la periodicidad y la pertinencia de los mensajes emitidos.

Las percepciones también resaltan el interés de los padres por mejorar la integración entre los administrativos, los entrenadores y los deportistas, fortaleciendo las relaciones humanas y la cohesión interna. En este sentido, los acudientes proponen aumentar las actividades conjuntas, encuentros deportivos y espacios de diálogo entre los diferentes niveles del club. Estas iniciativas, aunque menos frecuentes en número, resultan altamente significativas, pues evidencian un interés genuino por fortalecer la cultura organizacional participativa y el sentido de pertenencia institucional.

Adicionalmente, se identificó una demanda específica orientada a la formación integral y el acompañamiento emocional de los deportistas. Los padres sugieren reforzar los valores institucionales y fomentar programas de apoyo psicológico y educativo que promuevan la cooperación, el respeto y el trabajo en equipo. Estas propuestas apuntan a consolidar una visión pedagógica del deporte, donde el desarrollo humano y la formación ética sean tan prioritarios como el rendimiento físico y competitivo. Esta dimensión coincide con los objetivos trazados en el plan de desarrollo deportivo del club, que busca formar deportistas íntegros, disciplinados y con sentido de comunidad.

También se evidencian propuestas de carácter operativo, como ajustes en los uniformes, mayor claridad en los procesos de selección de talentos, capacitaciones para padres y entrenadores, y una comunicación más cercana con las directivas mediante reuniones periódicas. Aunque estos aspectos fueron mencionados con menor frecuencia, reflejan un nivel de compromiso elevado de los acudientes y una disposición a participar activamente en el crecimiento institucional del club.

Por otra parte, las respuestas clasificadas como “otras sugerencias” o “ninguna” sugieren que una parte de los encuestados no se encuentran plenamente involucrados en los procesos comunicativos o administrativos, lo que representa una oportunidad para promover la participación e inclusión de todos los miembros en los espacios de planeación y toma de decisiones.

Tabla 4

Principales propuestas de mejora y proyección del Club Deportivo Cristo Rey

Categoría de mejora	Descripción general de las propuestas	Frecuencia relativa estimada (%)
Comunicación institucional	Mejora en la oportunidad de la información, uso de redes sociales, creación de página web y socializaciones permanentes.	35
Organización y estandarización de procesos	Programación de entrenamientos, socialización de proyectos, creación de comités de padres y espacios participativos.	28
Modernización tecnológica	Digitalización de procesos, diseño de página web, gestión de redes por	18

	community manager y centralización informativa.	
Integración y clima organizacional	Fortalecimiento del vínculo entre administrativos, entrenadores y deportistas; actividades de integración y encuentros comunitarios.	10
Formación y acompañamiento integral	Refuerzo psicológico, educación en valores, respeto y trabajo en equipo; procesos de orientación a padres y deportistas.	6
Otros	Ajustes en uniformes, selección de talentos, reuniones periódicas, sin propuestas o desconocimiento.	3

Nota: Elaboración propia

El análisis de la tabla permite evidenciar que la proyección institucional del Club Deportivo Cristo Rey se orienta hacia el fortalecimiento de la comunicación, la digitalización y la participación de la comunidad. La categoría más destacada, correspondiente a la comunicación institucional, concentra el 35 % de las menciones y confirma la necesidad de establecer un sistema informativo estructurado que permita socializar oportunamente los procesos internos y las decisiones administrativas. La organización de procesos y la estandarización de procedimientos representan otro eje fundamental, ya que reflejan la búsqueda de una gestión más eficiente, transparente y colaborativa.

Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas y plataformas digitales se proyecta como una estrategia de modernización necesaria para mejorar la visibilidad del club y optimizar la interacción con sus miembros. La creación de un sitio web oficial, la presencia activa en redes sociales y la gestión profesionalizada de las comunicaciones institucionales permitirían fortalecer la identidad corporativa, facilitar la rendición de cuentas y proyectar la imagen del club como una entidad moderna, confiable y orientada al desarrollo sostenible.

En síntesis, los resultados demuestran que el Club Deportivo Cristo Rey cuenta con un capital humano comprometido y una comunidad satisfecha con la gestión actual, pero que aspira a participar más activamente en los procesos administrativos y comunicacionales. La proyección institucional, por tanto, debe enfocarse en consolidar una cultura participativa, digital y

colaborativa, que garantice la continuidad de los logros alcanzados y posicione al club como un modelo de gestión deportiva integral en el ámbito local.

De este modo, la visión de futuro del club debe centrarse en fortalecer los ejes de comunicación, innovación tecnológica, transparencia y formación integral, asegurando así una gestión sostenible, inclusiva y coherente con las demandas actuales del deporte organizado.

Discusión

En aspectos sobre la Administración del Club Deportivo, se infiere que el análisis de la administración del Club Deportivo Cristo Rey pone en evidencia un modelo de gestión en etapa de fortalecimiento, que ha logrado establecer bases normativas sólidas, pero que aún requiere consolidar una estructura estratégica de largo alcance. Los resultados reflejaron una organización que ha avanzado en el cumplimiento de sus obligaciones legales, en la formalización documental y en la transparencia operativa, lo cual constituye un progreso significativo dentro del contexto de los clubes deportivos comunitarios. Sin embargo, este avance no se traduce aún en una gestión plenamente planificada, pues las decisiones y procesos continúan dependiendo en gran medida de la iniciativa individual de los directivos, en lugar de responder a una planificación estructurada y sostenida por políticas institucionales estandarizadas.

La ausencia de un enfoque de gobernanza estratégica se manifiesta en la carencia de mecanismos de seguimiento y evaluación continua, lo que limita la capacidad del club para medir su propio desempeño institucional. En consonancia con lo planteado por Macías-Urrego y García-Pineda (2024), la administración deportiva contemporánea debe fundamentarse en la validación de variables organizacionales que integren liderazgo participativo, gestión del talento humano y control interno. Estos elementos no solo optimizan la eficiencia administrativa, sino que fomentan una cultura institucional basada en la corresponsabilidad y la mejora continua. En el caso del Club Deportivo Cristo Rey, es evidente que existe un liderazgo comprometido, pero la estructura organizacional no ha evolucionado hacia una dinámica plenamente colaborativa y transversal.

Otro aspecto crítico es la dependencia de la gestión operativa frente a la ausencia de procesos formalizados. La institucionalización de procedimientos administrativos, la delimitación clara de funciones y la creación de comités de apoyo permitirían distribuir responsabilidades y

garantizar continuidad en las acciones, incluso ante cambios directivos. Además, la implementación de herramientas digitales de planificación y control podría transformar la administración en un modelo proactivo, capaz de anticipar contingencias, optimizar recursos y evaluar resultados con criterios objetivos.

En la gestión financiera del Club Deportivo Cristo Rey se infiere que esta representa uno de los pilares más sensibles y, a la vez, más prometedores dentro de su estructura institucional. Los resultados obtenidos muestran una percepción de confianza y satisfacción generalizada por parte de los encuestados, lo que sugiere una administración económica responsable y coherente con los objetivos del club. No obstante, la falta de políticas formales, auditorías internas y mecanismos de evaluación financiera refleja una debilidad estructural que debe atenderse para garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

De acuerdo con Rubiano García (2024), las organizaciones deportivas deben incorporar principios de gestión de calidad en sus procesos financieros, estableciendo estándares verificables de eficiencia, trazabilidad y control. La gestión presupuestal del Club Deportivo Cristo Rey, aunque estable, se sustenta principalmente en prácticas empíricas, sin una metodología financiera documentada que asegure continuidad en caso de cambios administrativos. Esto implica una vulnerabilidad institucional, ya que la estabilidad actual depende más de la confianza social que de la existencia de sistemas normativos formalizados.

La ausencia de un comité financiero o de control presupuestal limita la transparencia, pues no existen instancias colegiadas encargadas de supervisar la ejecución de los recursos o de evaluar la pertinencia de las inversiones. Por tanto, resulta prioritario diseñar un modelo financiero participativo, en el que se incluyan representantes de los distintos grupos del club directivos, padres, entrenadores y deportistas para ejercer un control social sobre el uso de los fondos. Asimismo, la incorporación de software de contabilidad y la publicación periódica de informes financieros no solo aumentarían la eficiencia del gasto, sino que consolidarían una cultura de confianza basada en la evidencia y no únicamente en la percepción.

En la cultura organizacional del Club Deportivo Cristo Rey se infiere que esta constituye el núcleo intangible que sostiene su identidad y su funcionamiento interno. Los hallazgos del estudio evidenciaron un entorno caracterizado por el sentido de pertenencia, la cohesión social y la valoración positiva del liderazgo, factores que reflejan una comunidad comprometida con los

fin del club. Sin embargo, la falta de procesos estructurados de comunicación interna y participación activa señala la necesidad de evolucionar hacia un modelo organizacional más inclusivo y horizontal, que fomente la interacción constante entre todos los actores institucionales.

La investigación de Dueñas-Dorado y Pérez-Santos (2024) demuestra que las organizaciones deportivas que desarrollan culturas basadas en la comunicación transparente y el liderazgo compartido logran mayores niveles de satisfacción y compromiso entre sus miembros. En el caso del Club Deportivo Cristo Rey, esta teoría se confirma parcialmente: existe confianza en la dirección y reconocimiento a la gestión, pero los canales de comunicación aún dependen de prácticas informales, lo que genera brechas informativas y reduce la participación en la toma de decisiones. La creación de espacios de diálogo sistemático, como asambleas periódicas o comités temáticos, permitiría consolidar una cultura participativa y fortalecer el sentido de corresponsabilidad institucional.

Asimismo, la cultura del club debe orientarse hacia la formación en valores, la educación emocional y la gestión del talento humano, comprendiendo que la práctica deportiva trasciende el rendimiento competitivo. La implementación de programas internos de formación en liderazgo, respeto, cooperación y disciplina contribuiría a construir un entorno organizacional donde la ética deportiva sea un principio rector. Este tipo de cultura no solo eleva la calidad del clima institucional, sino que también refuerza la imagen pública del club ante la comunidad y las autoridades.

Finalmente, la proyección del Club Deportivo Cristo Rey se configura como el horizonte estratégico más determinante para su desarrollo futuro. Si bien la percepción de la comunidad refleja satisfacción con la gestión actual, también revela la necesidad de fortalecer la innovación, la comunicación digital y la articulación institucional con el entorno. La proyección, en este sentido, no se limita a la expansión deportiva, sino que implica la construcción de una identidad moderna y sostenible, capaz de integrar la tecnología, la planificación y la participación como ejes transversales de la gestión.

La propuesta teórica de Chávez Ramírez (2024) enfatiza la importancia de los planes estratégicos como herramientas de sostenibilidad y crecimiento. Su estudio demuestra que la digitalización de procesos y la comunicación efectiva permiten a los clubes deportivos consolidar su presencia y competitividad en el mediano plazo. En coherencia con ello, el Club Deportivo

Cristo Rey debe formular un plan estratégico 2025–2030, que articule metas administrativas, financieras y deportivas con indicadores de desempeño medibles. Este plan no solo permitirá ordenar las acciones institucionales, sino también proyectar al club hacia nuevos escenarios de cooperación y visibilidad regional.

La incorporación de herramientas tecnológicas y la creación de una página web institucional consolidarían un ecosistema comunicativo moderno, facilitando la socialización de información y la interacción con deportistas, padres y comunidad. Además, la implementación de estrategias de marketing deportivo, el fortalecimiento de redes sociales y la creación de una base de datos institucional unificada aportarían al posicionamiento del club como un referente de gestión moderna y responsable.

Conclusiones

La administración del Club Deportivo Cristo Rey ha alcanzado un nivel de madurez organizacional intermedio: cuenta con cimientos formales sólidos, pero aún requiere fortalecer su capacidad estratégica. Para avanzar hacia una gobernanza sostenible, es imprescindible promover la capacitación en gestión deportiva moderna, institucionalizar la planificación y fomentar la rendición de cuentas interna, con el fin de construir un modelo de administración que combine eficiencia, participación y visión a largo plazo.

La sostenibilidad financiera del club debe trascender la dependencia de las mensualidades o aportes directos de los deportistas. La diversificación de ingresos mediante alianzas estratégicas, patrocinadores, proyectos sociales o subvenciones públicas permitirá reducir el riesgo económico y garantizar la continuidad institucional. En síntesis, el Club Deportivo Cristo Rey cuenta con una base económica sólida, pero debe fortalecer su estructura financiera mediante mecanismos de control formal, diversificación de fuentes de ingreso y políticas de gestión basadas en estándares de calidad y transparencia.

La cultura organizacional del Club Deportivo Cristo Rey es una fortaleza que debe consolidarse mediante procesos comunicativos más estructurados y participativos. La transición hacia una cultura de liderazgo compartido, acompañada de la promoción de valores institucionales y de la transparencia en la gestión, garantizará la sostenibilidad de la organización y su legitimidad social.

La proyección del Club Deportivo Cristo Rey debe comprenderse como un proceso continuo de innovación y adaptación. La integración de la planeación estratégica, la digitalización de la gestión y la participación de la comunidad permitirán construir un modelo organizacional sostenible, coherente con los desafíos del siglo XXI. Así, el club no solo garantizará su permanencia en el entorno deportivo, sino que se consolidará como una institución socialmente influyente, transparente y orientada al desarrollo humano.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2020). Plan de Desarrollo Local Comuna 15 - Guayabal. Medellín, Colombia.
- Aguilar, W. N., Melo Pérez, D., & Luna Montalvo, A. (2022). Retos para la gestión administrativa de los clubes deportivos en el contexto ecuatoriano. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(2), 26–41. <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i2.615>
- Báez, J. (2022). *Gestión de la calidad en instituciones deportivas: modelos y perspectivas*. Editorial Kinesis.
- Baghurst, T., Cacho, F., & Griffin, A. (2024). The athletic consul: A new role in sports organizations. *Kinanthropologica*, 59(2), 113–123. https://karolinum.cz/data/clanek/12143/Kinan_59_2_0113.pdf
- Blanco, A., Vásquez, Á., García, R., & Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (2), 133–147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431012>
- Bjørnstad, M., et al. (2024). Relationships influencing organizational culture in men's elite football clubs in Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 72, 102604. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102604>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8), 61–73. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>

- Chávez, A., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, (36), 5–14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>
- Chávez Ramírez, C. I. (2024). Plan estratégico 2022–2024 para lograr los objetivos deportivos del Club Deportivo Unión Comercio S.A. Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/ef209309-b65d-4011-9969-739acdab5293/download>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill.
- Cruz, E. (2025). La práctica deportiva y su influencia en la integración social de adolescentes en contexto educativo en Latacunga. *Revista Latinoamericana de Estudios Deportivos*, 3(1), 14–29. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10281108.pdf>
- Dueñas-Dorado, L. A., & Pérez-Santos, R. (2024). Intervención en la cultura organizativa y sus efectos en usuarios de servicios deportivos públicos. *International Journal of Social and Cultural Sport Studies*, 12(3), 88–104. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/rimcis/article/download/15407/4861>
- Feddersen, N., McDougall, M., & Downey, J. (2023). Organisational culture in sports: Perspectives, traps, and entry points for cultural practitioners. In A. Borrie, C. Chandler, A. Hooton, A. Miles, & P. Watson (Eds.), *The Applied Sport and Exercise Practitioner* (pp. 96–109). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003290049-10>
- Fernández, J., & Torres, P. (2021). Innovation in sports programs as a strategy for financial sustainability in Argentine sports clubs. *Revista Argentina de Gestión Deportiva*, 11(4), 123–140. <https://www.revistagestiondeportiva.org/sustainability2021>
- García, J., & Pérez, M. (2023). Financial sustainability in community sports organizations. *Journal of Sport Management*, 17(2), 115–132. <https://www.journalofmanagement.sport/financialsustainability2023>
- Gavrilović, A., & Gajić Glamočlija, M. (2024). Management of sports organizations: Contemporary challenges and perspectives. *Man in Sport – University Sport Journal*. <https://maninsport.rs/index.php/mus/article/view/25>
- Gutiérrez, C., & Londoño, R. (2019). Innovación en la gestión deportiva comunitaria: un enfoque desde las políticas públicas. *Revista de Ciencias del Deporte*, 15(1), 45–60.

- Hernández, P., & Muñoz, L. (2021). El rol de la cultura organizacional en la eficiencia administrativa de entidades sin ánimo de lucro. *Cuadernos de Administración*, 34(65), 1–15.
- Karski, L. (2020). *The influence of organizational structure changes on sports clubs performance*. Baltic Sport Science Journal. <https://www.balticsportscience.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1182&context=journal>
- Kim, M., Oja, B. D., Nite, C., & Anagnostopoulos, C. (2024). *Expanding sport management toward management through sport: The promise of company sport in organizations*. Sport Management Review. <https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2307186>
- López, M., & Vega, A. (2023). Integración comunitaria a través del deporte: análisis de programas en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Socio-Deportivos*, 8(2), 87–105.
- López, R., & Herrera, C. (2022). Desafíos en la gestión deportiva comunitaria: Un enfoque en poblaciones vulnerables en Colombia. *Revista Colombiana de Deportes*, 15(3), 67–84.
- Lusthaus, C., Carden, F., Adrien, M., & Anderson, G. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Macías-Urrego, J. A., & García-Pineda, V. (2024). Validación de variables que intervienen en la medición del desempeño en organizaciones deportivas: aplicación en clubes deportivos. *Revista de la Fundación Universitaria Católica del Norte*, 19(3), 125–142. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194278796007/194278796007.pdf>
- Marín Pulgarín, A., Sepúlveda Henao, B. E., Marulanda Páez, J. S., Valencia Carmona, G. J., & Cardona Taborda, S. (2021). Gestión administrativa en los clubes deportivos [Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura – Medellín]. Biblioteca Digital USB. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstreams/2861d0c9-6c2f-45d9-82ae-981c4f738279/download>
- Martínez, A. (2022). Continuous improvement models in sports management: Case studies from Mexico City. *International Journal of Sports Management*, 9(1), 45–62. <https://www.internationaljournalsportsmgmt.mx/continuousimprovement2022>
- Montoya, C. (2021). *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.

- Ocampo, E., & Gómez Sánchez, W. L. (2024). Gestión del talento humano en las organizaciones deportivas del Valle de Aburrá. *Desbordes*, 15(1). <https://doi.org/10.22490/25394150.8631>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Peña Amézquita, C. A., & Rodríguez Marín, N. D. (2022). Implementación de un modelo de gestión administrativo en la conformación de un club deportivo [Tesis de licenciatura, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales – UDCA]. Repositorio Institucional UDCA. <https://repository.udca.edu.co/bitstreams/5c9163aa-0870-4007-8692-5913b64eb660/download>
- Reinoso, J., Uribe, M., Vera, J., & Cubillos, C. (2022). *Cultura organizacional: su medición e impacto en la gestión*. Casa de Libros.
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad Eafit*, julio-agosto-septiembre, 43–59. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U4S11L1.pdf>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rubiano García, G. (2024). Importancia de la gestión de calidad, recursos humanos y cultura organizacional para la eficacia institucional en clubes deportivos [Documento técnico]. Repositorio Institucional UDCA. <https://repository.udca.edu.co/bitstream/11158/5629/1/RubianoTF.pdf>
- Souto, L., Reyes, S., & Díaz, M. (2018). Sistema de indicadores para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (diciembre). www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/gestion-recursos-humanos.html
- Svansson, D. (2022). Organizational structure and decision-making processes in Icelandic sport clubs [Tesis de maestría, Háskólinn í Reykjavík]. Skemman – Institutional Repository. <https://skemman.is/bitstream/1946/37154/1/Organizational%20structure%20and%20decision%20making%20processes%20in%20Icelandic%20sport%20clubs.pdf>
- Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana 2005*. Universidad INTEC.
- Vinasco, J. A. B., & Ayala, F. (2023). Administración, gestión e innovación en ligas y clubes deportivos del departamento de Caldas. *Pensamiento & Gestión*, (54), 55–82.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/download/14865/214421447414/214421474551>

- Virguez, I. R. L. (2024). Toma de decisiones sobre el talento deportivo para el desarrollo institucional de clubes: Estudio de caso. *Revista de Investigación en Gestión Deportiva*, 7(2), 45–62. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9200560.pdf>
- Wagstaff, C. R. D., & Burton-Wylie, S. (2018). Organisational culture in sport: A conceptual, definitional and methodological review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(2), 32–52. https://researchportal.port.ac.uk/files/11631471/Organizational_culture_in_sport.pdf
- Yopán, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 261–281. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>