

Valoración del desarrollo deportivo de los clubes de natación de la ciudad de Medellín¹

Assessment of sports development of swimming clubs in Medellin (Colombia)

Yazmin Yuliet Posada Posada

Correo: yazmin.posada@hotmail.com

Deisy Catalina Vélez Cortés

Correo: catavel08@hotmail.com

Estudiantes de licenciatura en Educación Física, Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia (Colombia).

Msc. Marlon Andrés Amaya Cadavid

Docente Asesor. Licenciado en Educación Física, magíster en Gerencia del Talento Humano, doctorando en Dirección de Empresas. Docente Universidad de Antioquia, Coordinador del Centro de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia (Colombia). Correo: marlon.amaya@udea.edu.co

Resumen

Objetivo: conocer el nivel de desarrollo deportivo de los clubes deportivos de natación de la ciudad de Medellín (Colombia).

Método: estudio cuantitativo con diseño no experimental descriptivo. Se aplicó una encuesta estructurada e individual a los presidentes de los clubes de natación de la muestra seleccionada.

Muestra: 17 clubes de natación cumplieron los requisitos para su inclusión en el estudio.

Resultados: en los clubes de natación se evidencia: 1) dependencia considerable de los recursos del Estado (económicos e infraestructura); 2) deficiencias en la aplicación de la gestión moderna (planificación y gestión estratégica), lo que limita el desarrollo organizacional. Por parte de las entidades estatales es evidente la falta de rigor en la

¹ El presente informe es resultado del ejercicio investigativo realizado durante el año de énfasis en administración deportiva, último año de la Licenciatura en Educación Física de la Universidad de Antioquia.

aplicación de las normas y débil apoyo a la modernización de la organización de los clubes deportivos.

Discusión: el desarrollo deportivo del país tiene como fundamento organizaciones de base como los clubes deportivos. En Colombia, los clubes deportivos pueden acceder a ayudas económicas por parte de Estado. En el estudio se evidencia que no todos los clubes conocen la normatividad vigente y, en consecuencia, no se ciñen a su aplicación, por lo cual, en ocasiones, su acceso al apoyo económico estatal se ve restringido. De otro lado, la falta de formación en gestión y la informalidad administrativa limitan tanto su desarrollo como el impacto que producen; en consecuencia, el desarrollo deportivo local depende, en gran medida, de un acompañamiento más efectivo por parte de los entes deportivos gubernamentales en sus diferentes niveles.

Abstract

Objective: To determine the level of sports development of swimming clubs in Medellín (Colombia).

Method: Quantitative study with descriptive non-experimental design. A structured and individual survey was conducted to presidents of swimming clubs in the sample .

Sample: 17 swimming clubs met the requirements for inclusion in the study.

Results: In swimming clubs is evidenced 1) Dependence considerable to State resources (economic and infrastructure); 2) Weaknesses in the implementation of modern management (planning and strategic management), which limits the organizational development. By state entities is evident the laxity in the apply the standards and gaps in supporting organizational modernization of sports clubs.

Discussion: Sports development in the country is founded on grassroots organizations such as sports clubs. In Colombia sports clubs can access financial assistance by the state. The study shows that not all clubs are aware of the current regulations and therefore do not adhere to their application, so sometimes their access to state financial support is restricted. On the other hand, the lack of training in management and administrative informality limit both its development and the impact they produce; consequently, the local sports development depends to a large extent, more effective monitoring by governmental sports authorities at different levels.

1. Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad no existe documentación acerca del funcionamiento general del sector asociado en la ciudad de Medellín (Colombia), incluyendo la natación; ello, sumado a la laxitud normativa y a las limitadas directrices gubernamentales, puede ocasionar que, tanto en lo administrativo como en lo deportivo, se presenten inconsistencias en el funcionamiento de los clubes deportivos de natación y no haya parámetros que regulen y controlen las funciones internas de este sector asociado en la ciudad.

Por otro lado, hay escasa claridad sobre el nivel de rendimiento del departamento y del país y su relación con la base asociada, es decir, hay desconocimiento sobre el impacto y aporte de los clubes deportivos de natación al desarrollo deportivo municipal, siendo éstos la base para un mejor avance a nivel departamental y nacional, lo que da pie a realizar estudios más profundos acerca de la problemática.

Además, pareciera que, a nivel gubernamental, solo se da importancia a los logros deportivos, dejando de lado el proceso y la formación que brindan los clubes de natación a cada deportista durante su trayectoria.

1.2. Justificación

Según el informe trimestral del deporte asociado en Medellín, elaborado por el Observatorio INDER Medellín, a febrero de 2013 el número total de clubes con reconocimiento deportivo vigente en la ciudad de Medellín es de 399, de los cuales 297 son de personas naturales, correspondientes al 74% del total de clubes del municipio (INDER, 2013). Muchos de ellos promueven varias disciplinas deportivas, que se dinamizan en la ciudad a través de dichas organizaciones. Los deportes tradicionales como fútbol, baloncesto, natación y voleibol, son los de mayor práctica.

De este total de clubes con reconocimiento deportivo, solo un 40% tiene personería jurídica vigente, aspecto administrativo fundamental para el crecimiento constante de estas organizaciones del deporte asociado. Específicamente en natación, hay 43 clubes que promueven y desarrollan el deporte. Del total de clubes de natación, en este estudio

se excluyeron los clubes deportivos multidisciplinarios y los que tenían el reconocimiento deportivo vencido, quedando incluidos un total de 17 clubes de natación.

Es importante conocer el funcionamiento interno de los clubes deportivos de natación para saber cómo están constituidos a nivel administrativo, técnico y deportivo y así poder apuntar hacia un mejoramiento estructural que permita cumplir con los objetivos de manera eficaz. Es así como, a través del conocimiento y valoración del desarrollo deportivo, el sector asociado de natación en la ciudad de Medellín se puede favorecer con los resultados obtenidos y a partir de ellos puede focalizarse en las debilidades para mejorarlas y en las fortalezas para consolidarlas.

Para el INDER Medellín también es importante tener un conocimiento actualizado sobre el manejo administrativo, técnico y deportivo como parte del control y acompañamiento que debe ofrecer a los clubes deportivos de natación y como herramienta para promover el crecimiento del deporte a nivel local y posibilitar así la reorientación de esfuerzos y recursos gubernamentales. Además de los estudios adelantados por el INDER, no se evidencian entidades que investiguen acerca del comportamiento y funcionamiento del sector asociado en la ciudad, por lo cual este estudio es innovador en tanto permite obtener información válida y útil para el sector y entender continuamente las transformaciones que el deporte asociado le hace a Medellín y a las estructuras competitivas del país, específicamente en natación.

1.3. Objetivos

General

- Conocer el nivel de desarrollo deportivo de los clubes deportivos de natación de la ciudad de Medellín.

Específicos

- Valorar a los clubes deportivos de natación de la ciudad de Medellín a través de parámetros administrativos, técnicos y transversales.
- Conocer los diferentes niveles de desarrollo deportivo que tiene el sector asociado de natación en la ciudad de Medellín, a través de una matriz que permita la clasificación entre baja, media y alta.

- Identificar en cuáles clubes hay un mayor nivel de desarrollo deportivo.

1.4. Marco conceptual

Concepto de desarrollo

El concepto de desarrollo alude a un proceso que implica madurez, experiencias y cambios, que contribuye al perfeccionamiento del individuo, las sociedades y las organizaciones, y que les permite interactuar en sus diversos ambientes. Esta definición, llevada a las estructuras organizacionales –en este caso a los clubes–, puede entenderse, como lo plantean Cummings & Worley con relación al desarrollo organizacional, de la siguiente forma:

El desarrollo organizacional es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas. (2007:1)

La teoría del desarrollo organizacional presenta valiosos elementos que se pueden aplicar en pro de aquello que se quiere alcanzar con los clubes deportivos. El desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es:

- 1) Aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura.
- 2) Aportar soluciones nuevas y creativas.
- 3) Mejorar la capacidad de auto renovación.

El desarrollo organizacional se realiza con la colaboración de los empleados, que trabajan como un agente del cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta (Cummings & Worley, 2007:2). Por ende, el desarrollo organizacional se ocupa de administrar el cambio planificado con el objetivo de mejorar o reforzar las diferentes áreas permitiendo su optimización.

Desarrollo Deportivo en Medellín

En Medellín en los últimos años se le ha apostado al desarrollo de la ciudad a través de programas de inclusión que permiten a los ciudadanos, independiente de sus condiciones sociales y económicas, participar de diversas actividades no solo deportivas sino también académicas, culturales y sociales.

Según el informe INDER Medellín (2013), el desarrollo deportivo implica, para las organizaciones del sector asociado, contar con la autonomía necesaria para realizar su labor, sin desconocer que deben ser favorecedoras de relaciones que estimulen el funcionamiento del sistema nacional del deporte. Tener desarrollo deportivo implica también que las organizaciones sean sólidas administrativamente y deportivamente. Solidez financiera, reserva deportiva, alta capacidad competitiva, equipo idóneo de entrenadores, escenarios aptos, dirigencia conocedora, son elementos clave que demuestran el nivel de desarrollo deportivo de una organización, en este caso, los clubes.

En la ciudad de Medellín ha incrementado la inversión económica en el área deportiva, precisamente porque se ha tomado como un ente importante para el desarrollo de la ciudad. En este proceso ha sido fundamental el apoyo desde la formación y fundamentación, para luego hacer énfasis en lo competitivo, donde se da la oportunidad de participar a la comunidad, sin importar los estratos socioeconómicos, brindando oportunidades a quienes lo deseen.

Deporte Asociado

Mesa et al. (2010:29) definen el deporte asociado como “el desarrollo de actividades y programas que vayan en pro del deporte competitivo, de orden municipal, departamental, nacional e internacional, teniendo como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ligas y clubes”. Con relación a la estructura del deporte asociado plantean:

A nivel nacional e internacional el deporte asociado es coordinado por el Comité Olímpico Colombiano y por el Comité Paraolímpico Colombiano en el caso de las personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales. Estos comités formulan, integran, coordinan y evalúan las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el deporte competitivo de alto rendimiento y con la formación del recurso humano propio del sector. (Mesa et al., 2010:33)

La Ley 181 de 1995, en su artículo 16 define el deporte asociado como:

El desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.

En Medellín, si bien el deporte asociado es de carácter privado y debería ser autofinanciado, también recibe apoyo de entes públicos como el INDER, quien brinda recursos para que los clubes deportivos tengan lo necesario para ofrecer un buen servicio. Estos recursos preferentemente deberían ser otorgados a aquellos clubes deportivos con más necesidades; esta investigación busca ofrecer información para guiar de manera adecuada los recursos gubernamentales.

Clubes Deportivos

El Decreto 1228 de 1995, en su artículo segundo define los clubes deportivos como organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para patrocinar y fomentar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio.

En la ciudad de Medellín, el número total de clubes con reconocimiento deportivo es de 399. Muchos de ellos promueven varias disciplinas deportivas, que se dinamizan en la ciudad a través de estas organizaciones. Sin duda, el deporte con mayor demanda en la ciudad es el fútbol, con un 24% de clubes deportivos (133) que practican esta disciplina deportiva. (INDER, 2013).

Deporte Municipal

La Ley 181 de 1995 establece que a nivel municipal deben existir juntas municipales de deportes, incorporándose a los respectivos municipios o distritos como entes para el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar de la entidad territorial, de conformidad con los acuerdos que, para tal fin, expidan los concejos municipales o distritales. No puede existir más de un ente deportivo municipal o distrital por cada entidad territorial, según el Artículo 68 de la Ley 181. Con relación a la infraestructura deportiva, la Ley 181, en su artículo 70, establece:

Los municipios, en cumplimiento de la Ley 12 de 1986, el Decreto 77 de 1986 y la Ley 60 de 1993, tendrán a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos.

Respecto a los entes deportivos municipales o distritales, la Ley 181, en su artículo 71, establece:

Las juntas directivas de los entes deportivos municipales o distritales que creen los concejos, no podrán exceder de cinco (5) miembros y contarán con un (1) representante del Alcalde, un (1) representante del sector educativo del municipio, uno (1) de clubes o comités deportivos, un (1) representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes y un (1) representante del ente deportivo departamental.

Con base en el planteamiento de Gutiérrez & Arboleda (2007) respecto a INDEPORTES Antioquia, en el nivel departamental, es posible hacer un paralelo con el contexto en el municipio de Medellín, pues en este también se ha tenido un significativo avance en los últimos años, viéndose reflejado en el mejoramiento significativo de las condiciones de vida de sus ciudadanos, la calidad de vida, la educación física y la recreación, a través de nuestro ente municipal INDER Medellín, que ha venido impulsando programas relacionados con la promoción de la salud, la prevención de las enfermedades y la utilización del espacio público.

Además, a nivel local se han creado nuevas alternativas para el uso del tiempo libre y se ha impulsado la sensibilización hacia la formación y participación deportiva del municipio. También se ha generado la conformación de clubes deportivos, ayudando al aumento de la participación comunitaria.

Al respecto podemos afirmar que los entes deportivos municipales tienen como objetivo principal la promoción del deporte municipal, la organización, la aplicación de la legislación, la cofinanciación y la competencia deportiva. Estos entes son de carácter público y social.

Reconocimiento Deportivo

El reconocimiento deportivo constituye el aval o autorización que otorga el Estado, a través del Instituto Colombiano del Deporte, los entes deportivos departamentales o municipales, a los organismos que desarrollan actividades con fines de promoción y

desarrollo del deporte, para que puedan, en los términos de los artículos 1º. del Decreto 2166 de 1986, 18º del Decreto Ley 1228 de 1995 y 6º del Decreto Reglamentario 407 de 1996, hacer parte del Sistema Nacional del Deporte y fomentar, promover, apoyar, patrocinar el deporte dentro de su respectivo ámbito territorial, organizar actividades deportivas, llevar la representación nacional o seccional, solicitar la sede de competiciones o eventos deportivos nacionales o internacionales, recibir recursos públicos y disfrutar de la asesoría o servicios de Coldeportes y los Entes Departamentales y Municipales. (COLDEPORTES, 2012)

Personería Jurídica

La personería jurídica de una entidad “es la atribución que se le confiere a una persona diferente a los miembros que la integran, que le otorga la facultad de adquirir derechos y contraer obligaciones” (COLDEPORTES, 2012). Las ligas y asociaciones deportivas Distritales están obligadas a tramitar la obtención de la personería jurídica, para efectos de su vinculación al Sistema Nacional del Deporte. Por regla general, los clubes deportivos y promotores sólo deben cumplir los requisitos establecidos en el artículo 6º del Decreto Ley 1228 de 1995.

No obstante lo anterior, y conforme a lo señalado en el artículo 24º, inciso 2º ibídem, éstos estarán obligados a obtener personería para acceder a recursos públicos y en los demás eventos que expresamente determine la ley.

Planeación estratégica

Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzarlos, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a lo cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será (Mintzberg, 1997). Por consiguiente, se entiende como la creación de metas y propuestas de una entidad, plasmadas en términos cualitativos y cuantitativos a través de estrategias que permitan garantizar el logro de los objetivos, el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión. Indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan estratégico y de igual forma plantea cómo se controla y evalúa el proceso de ejecución.

Según Cárdenas (2009) los principales elementos que componen la planeación estratégica son:

Misión: es la razón de ser de la organización y especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y la dirección de las actividades de la empresa.

Visión: es un conjunto de ideas generales sobre lo que la organización quiere y espera en el futuro. Permite establecer el rumbo que desea lograr la organización en el futuro.

Valores: son la expresión de ideas y creencias de la cultura de la organización. Son la explicación de la filosofía institucional, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos.

Mintzberg (1997) plantea que las metas u objetivos establecen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo se lograrán. Las Políticas son guías o reglas que expresan los límites dentro de los que se debe de ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

1.5. Marco legal

Con respecto a la regulación del deporte asociado en Colombia, se transcribe en forma literal los principales contenidos de las normas relacionados, con el propósito de facilitar al lector una aproximación al tema y motivarlo a revisar en forma más exhaustiva la normatividad. En igual sentido, en la sección de referencias se agrega el enlace a cada una de ellas.

[Ley 181 de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte](#)

Artículo 16: “El deporte asociado es el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas”.

Artículo 69: “Los municipios, distritos y capitales de departamento que no tengan ente deportivo municipal contarán con un plazo máximo de un (1) año a partir de la fecha de promulgación de esta Ley, para su creación y tendrán entre otras, las siguientes funciones:

1. Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente Ley;
2. Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio;
3. Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional;
4. Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la presente Ley y las demás normas que los regulen;
5. Desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio;
6. Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en esta Ley y,
7. Velar por el cumplimiento de las normas urbanísticas sobre reserva de áreas en las nuevas urbanizaciones, para la construcción de escenarios para el deporte y la recreación”.

Artículo 70: “Los municipios, en cumplimiento de la Ley 12 de 1986, el Decreto 77 de 1986, y la Ley 60 de 1993, tendrán a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos. El Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes, dará la asistencia técnica correspondiente”.

Artículo 71: “Las juntas directivas de los entes deportivos municipales o distritales que creen los concejos, no podrán exceder de cinco (5) miembros y contarán con un (1) representante del Alcalde, un (1) representante del sector educativo del municipio o distrito, uno (1) de clubes o comités deportivos, un (1) representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes y un (1) representante del ente deportivo departamental”.

Comentario: El parágrafo del artículo 40 de la Ley 361 de febrero de 1997 consagra: “Las juntas directivas de los entes deportivos municipales que creen los concejos municipales, serán de 6 miembros, uno de ellos deberá ser un representante de la actividad deportiva de los limitados. Los demás miembros seguirán designados de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 181 de 1995.”

Artículo 75: “Los Entes Deportivos Municipales o Distritales, contarán para su ejecución con:

1. Los recursos que asignen los Concejos Municipales o Distritales en cumplimiento de la Ley 19 de 1991, por la cual se crea el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte;
2. Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida en los términos de los artículos 125 y siguientes del Estatuto Tributario;
3. Las rentas que creen los Concejos Municipales o Distritales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre;
4. Los recursos que, de conformidad con el artículo 22 de la ley 60 de 1993, correspondan al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre por asignación de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación;
5. Los recursos que el Instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional;
6. Las demás que se decreten a su favor”.

Decreto Reglamentario 1228 de julio 18 de 1995. Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995

Artículo 1°: Organismos Deportivos: “Los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital y las ligas y federaciones deportivas a que se refiere este decreto, son organismos deportivos sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado, e integrantes del Sistema Nacional del Deporte. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deportes, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995”.

Parágrafo. Los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociado son los siguientes:

Nivel municipal: clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales;

Nivel departamental: ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales; ligas y asociaciones del Distrito Capital.

Nivel nacional: Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales

Artículo 2° Clubes Deportivos: “Los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social”.

Parágrafo. Para los efectos de este artículo, las cajas de compensación familiar, los clubes sociales, los establecimientos educativos, las organizaciones comunales y las empresas públicas privadas que desarrollen actividades deportivas organizadas, podrán actuar como clubes deportivos por cada deporte, sin que requieran cambiar su propia estructura orgánica, en todo caso cumpliendo los requisitos a que se refiere el artículo 6o. de este decreto.

Comentario: El artículo 4º de la Ley 494 de 1999, adiciona los parágrafos 2 y 3 al artículo 2º, Capítulo 1º, del Decreto-ley 1228 de 1995, así:

Parágrafo 2º. En el caso específico de los establecimientos educativos, de todos los niveles desde cero hasta el superior, de educación formal y no formal, de carácter público o privado pertenecientes y/o reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional o por la autoridad educativa oficial correspondiente, promoverá la correspondiente organización de un club deportivo o en su defecto un club promotor, estableciendo esta actividad como responsabilidad del representante legal, rector, administrador o docente del área de educación física.

Parágrafo 3º. Los clubes deportivos de los planteles e instituciones educativas podrán afiliarse a la Federación Deportiva correspondiente cuando la constitución de este organismo deportivo lo permita.

Artículo 4º Comités Deportivos Municipales: “Los clubes deportivos municipales podrán crear comités deportivos cuando en un mismo municipio existan varios clubes deportivos de un sólo deporte sin perjuicio de que el ente deportivo municipal propicie su creación. No se constituirán comités deportivos en el municipio en que el organismo departamental del deporte asociado correspondiente tenga su domicilio”.

Artículo 5º Afiliación: “Los clubes deportivos podrán afiliarse a la liga o asociación deportiva departamental por cada una de sus disciplinas o modalidades deportivas correspondientes. Los comités deportivos municipales no podrán afiliarse a tales organismos pero podrán representar a los clubes que los conforman. Los clubes promotores se afiliarán a la asociación deportiva departamental o a la liga deportiva correspondiente a cada uno de sus deportes o modalidades deportivas”.

Resolución 929 junio de 1996. Por la cual se establece el cumplimiento de los requisitos que deben tener los Clubes Deportivos y Promotores para su funcionamiento

Artículo 1º: “Para el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, los clubes a que se refiere la presente

resolución, deberán tener reconocimiento deportivo que serán otorgado o renovado por el término de dos años por el alcalde a través del Ente Municipal.

Las autoridades competentes para decidir sobre el otorgamiento del reconocimiento deportivo, podrán adoptar las normas especiales sobre procedimientos dispuestos en el decreto 407 de 1996. En ningún caso se podrán establecer requisitos distintos o adicionales a los previstos en el artículo 6o. del decreto 1228 de 1995 y en la presente resolución”.

Artículo 2°: “Los clubes deportivos y promotores deberán acreditar para el otorgamiento del reconocimiento deportivo o su renovación, los requisitos establecidos en el artículo 6º del decreto 1228 de 1995, en la forma prevista en el artículo siguiente de la presente resolución”.

Artículo 3°: “Para la constitución de los clubes deportivos o promotores bastará que sus fundadores suscriban un documento privado denominado Acta de Constitución, en que se determinen los siguientes aspectos:

- a. Nombre de los fundadores, debidamente identificados y del responsable del club o del representante legal.
- b. Nombre del club, objeto y domicilio.
- c. Listado de afiliados debidamente identificados, precisando si se trata de afiliados deportistas.
- d. Expreso sometimiento a las normas de la Ley 181 y del Decreto Ley 1228 de 1995 y demás disposiciones que rijan la modalidad deportiva”.

Artículo 4°: “Las personas que deseen ingresar a los clubes deportivos o promotores, deberán formalizar su afiliación por escrito, ante el responsable del club o representante legal, así como su aceptación de participar en actividades deportivas organizadas”.

Artículo 5°: “Los reglamentos de funcionamiento de los clubes deportivos o promotores deberán contemplar como mínimo los siguientes aspectos:

1. Nombre, domicilio, duración y objeto del club.
2. Listado de afiliados debidamente identificados, especificando si se trata de afiliados deportistas.
3. Derechos y Deberes de los afiliados.
4. Requisitos y procedimientos de adquisición y pérdida de la calidad de afiliado.
5. Forma de elección del responsable del club y de su representante legal en el caso de requerir Personería Jurídica.

6. Composición y elección del Tribunal deportivo”.

Artículo 7°: “El periodo del representante legal será de cuatro años, el que empezará a contarse a partir de la fecha establecida en el reglamento de funcionamiento. Los clubes constituidos con anterioridad, mantendrán su representante legal o su responsable hasta la finalización del periodo. Igual procedimiento se seguirá para el Tribunal Deportivo”.

Artículo 8°: “Los clubes promotores podrán inscribir cualquier número plural de deportistas en cada deporte o modalidad deportiva.

Artículo 9°: “En el club deportivo el número mínimo de deportistas inscritos deberá ser de diez (10), en el caso de deportes de conjunto se deberá tener en cuenta lo reglamentado por la Federación correspondiente en su estatuto”.

Artículo 10°: “De acuerdo a lo previsto en el artículo 45o del Decreto 1228 de 1995, los clubes deportivos que contaban con reconocimiento deportivo vigente a la fecha de entrar a regir el decreto en mención, tendrán plazo hasta el 18 de Julio de 1996, para adecuarse y solicitar renovación del reconocimiento deportivo, para lo cual acreditarán los requisitos señalados en la presente resolución”.

Artículo 11°: “Mientras no exista Ente Municipal legalmente constituido de acuerdo a la Ley 181 de 1995, el otorgamiento y renovación del reconocimiento deportivo de los clubes deportivos y promotores será competencia de las actuales Juntas Administradoras Seccionales de Deportes o del Organismo que haga sus veces”.

Artículo 12°: “En cumplimiento del artículo 24o. del Decreto Ley 1228 de 1995, los clubes deportivos y promotores del nivel municipal, sólo estarán obligados a obtener Personería Jurídica y organizarse como corporaciones deportivas, para acceder a recursos públicos y en los casos que la Ley determine”.

1.6. Antecedentes

De la literatura revisada se menciona con mayor detalle y a modo de ejemplo, el estudio Molina, Chaverra & García (2006), *Estado técnico y administrativo de los clubes deportivos de Pereira 2006*, debido a su afinidad en diferentes aspectos con la presente investigación. Datos específicos de dicho estudio son:

Objetivo general: Describir el estado técnico y administrativo de los clubes deportivos activos en Pereira con reconocimiento deportivo vigente a la fecha de octubre de 2006.

Metodología: Investigación descriptiva.

Población: Clubes deportivos activos (46) del Municipio de Pereira, con reconocimiento vigente a la fecha de la investigación, es de aclarar que la totalidad de los clubes es de 126 o los 80 restantes no entraron en la investigación por encontrarse: 21 inactivos, 40 dirección errónea y 19 cambio de domicilio.

La investigación se realizó por medio de entrevistas estructuradas a los presidentes y directivos de los clubes deportivos.

Resultados: De 46 clubes incluidos en el estudio, 15 (32%) están en un parámetro ideal, o sea, su aspecto técnico y administrativo funcionan adecuadamente, destacándose el club de bolos, quien en la encuesta alcanzó 100 puntos de 100 posibles. Sólo 6 clubes presentan un desempeño aceptable considerando que algunos de ellos no cumplen las mínimas exigencias de acuerdo al análisis de la encuesta; corresponde a un 13% de los clubes que fueron encuestados.

En igual sentido se destacan las investigaciones de Barajas (2004), Gambau (2002), INDER (2003), Mejía et al. (2012) y Mesa et al. (2010), consultados como soporte para la realización de la investigación.

2. Metodología

El presente es un estudio de tipo cuantitativo, con diseño no experimental descriptivo, dado que no manipula la variable y se explica a través de una medición.

2.1. Población

Clubes deportivos de natación con reconocimiento vigente de la ciudad de Medellín.

2.2. Muestra

A Junio de 2013, hay un registro de 430 clubes en la ciudad de Medellín, de los cuales 321 tienen reconocimiento deportivo vigente y 109 clubes tienen el reconocimiento deportivo vencido. De los 321 clubes con reconocimiento deportivo vigente, solo un 48% tiene personería jurídica vigente, ambos aspectos administrativos muy importantes para el crecimiento constante de estas organizaciones del deporte asociado.

En natación, hay 43 clubes que promueven y desarrollan este deporte. De ellos se excluyeron los clubes deportivos multidisciplinares y los que tenían el reconocimiento deportivo vencido. 17 clubes de natación que cumplieron los requisitos para su inclusión en el estudio.

A partir de ello se aplicó una encuesta a los presidentes de los clubes deportivos de natación, encaminada a conocer aspectos técnicos, deportivos y administrativos de los clubes, además de ubicarlos en un escalafón de desarrollo deportivo alto, medio o bajo. Aunque la encuesta arrojaba una calificación, cada presidente de club podía autoevaluarse.

2.3. Instrumento

Se diseñó una encuesta estructurada e individual y se aplicó a los presidentes de los clubes de natación de la ciudad de Medellín seleccionados para la investigación.

Entrada y transversales

VALORACION DESARROLLO CLUBES DE LA CIUDAD DE MEDELLIN				Indicar con el número "1" la opción que le corresponda a su organización								
				ESTRATO SOCIOECONOMICO		1	2	3	4	5	6	
NOMBRE DEL CLUB:												
DEPORTES:												
TELEFONOS:												
CORREO ELECTRONICO:				Indicar con el número "1" la opción que le corresponda a su organización								
				POBLACION ATENDIDA		N	J	A	AM			
				Indicar con el número "1" la opción que le corresponda a su organización								
AREA DE INTERÉS				I	C	R						
				TIPO DE CLUB		PN	IEP	IEFEM				
				Indicar con el número "1" la opción que le corresponda a su organización								
TIENE AFILIACION A LA LIGA				SI	NO	Ponderado general 10%						
				Área de interés								
				Estrato socioeconómico								
				Población atendida								

Parámetros administrativos

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN		Autosostebibl			Club con	x
			Estructura financiera	Tiene aportes de diversas fuentes, no son constantes.		Órgano de disciplina	Club sin órgano de Disciplina funcional e incompleto	x
				Depende del ente municipal y aportes de sus afiliados.	x			
Sostenibilidad	Club con 7 o mas años de funcionamiento	x				Personería Jurídica	Con personería vigente	x
	Club entre 3 y 6 años de funcionamiento		Reconocimiento deportivo	Con reconocimiento vigente	x		Sin personería jurídica	
	Club entre 1 y 3 años de funcionamiento			Sin Reconocimiento Deportivo				
Plan de desarrollo	Club que cuenta con plan de desarrollo		Órgano de administración	Club con órgano de administración funcional y completo	x	TOTAL DEL PROCESO		
	desarrollo	x		órgano de				
Estructura Estrategica	con visión, misión, valores y objetivos	x	Órgano de control	órgano de control funcional y	x			
	Club sin los ítems estrategicos básicos			órgano de control funcional e				

Parámetros técnicos y deportivos

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN						
Resultados	Club que en cualquier categoría ha estado en los 3 primeros lugares a nivel nacional en los últimos 3 años en eventos de su respectiva federación.		Deportistas	Club con deportistas en selección nacional en los últimos 5 años		Plan técnico y formativo	Club que cuenta con plan técnico y formativo.	
	Club que en cualquier categoría ha estado en los 3 primeros lugares a nivel departamental en el último año en eventos de su respectiva liga.			Club con deportistas en selección departamental en los últimos 3 años			Club no cuenta con plan técnico ni formativo.	
	Club de conjunto que participa en mínimo 1 evento federado o club individual que participa en mínimo 3 eventos federados			Club con deportistas en grupos representativos de la ciudad de Medellín en el último año				
			Reserva deportiva			Entrenadores	deporte con especialización o mayor formación, con certificación de su respectiva federación como entrenador y con mas de 6	
				Club de deportes individuales entre 40 o más deportistas o de Deportes de conjunto de mas de 101 deportistas			Profesionales en el área del deporte, con certificación de su respectiva federación como entrenador y con mas de 3 años de experiencia.	
				Club de deportes individuales entre 20 y 40 deportistas o de Deportes de conjunto entre 50 y 100 deportistas			Profesional en el área del deporte o el entrenamiento deportivo.	
				Club de deportes individuales entre 10 y 20 deportistas o de			Entrenador con formación técnica o tecnológica	
							Entrenador sin formación profesional.	

La puntuación del rango final se definió de acuerdo a los cálculos totales otorgados por la ponderación en mínimo cada parámetro, que arrojó un cálculo global. El peso global para cada parámetro fue el siguiente:

Parámetros administrativos:	50%
Parámetros deportivos y técnicos:	40%
Temas transversales:	10%

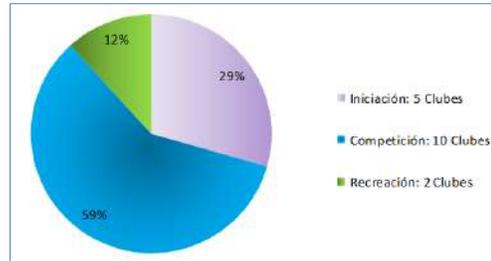
De acuerdo al resultado global los clubes se clasifican así:

• CLASIFICACIÓN	• RANGO
• Clubes de bajo desarrollo	• 0-0,35
• Clubes de medio desarrollo	• 0,36-0,65
• Clubes de alto desarrollo	• 0,66-1

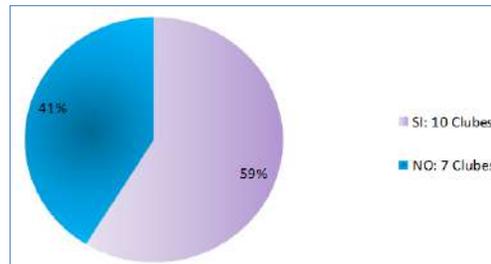
3. Resultados

3.1. Parámetros de entrada y transversales

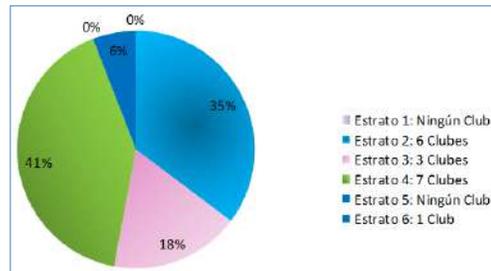
Gráfica 1. Área de interés de los clubes de natación. La mayoría de los clubes, el 59%, se interesa por el área de competición, el 29% por el área de iniciación deportiva y el 12% se interesa por el área de recreación.



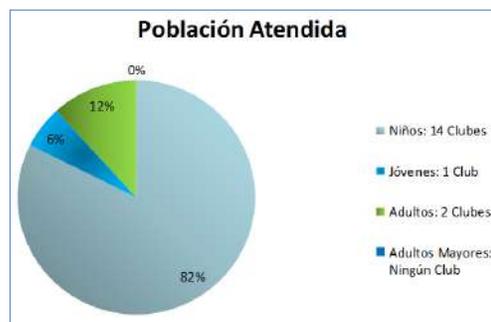
Gráfica 2. Afiliación de los clubes de natación de la ciudad de Medellín a la Liga de Natación de Antioquia. El 59% de los clubes de natación están afiliados a la Liga Antioqueña de Natación y el 41% no lo están.



Gráfica 3. Estrato socioeconómico de los clubes de natación de la ciudad de Medellín. El 41% de los clubes de natación son de estrato 4, el 35% corresponde a clubes de estrato 2, el 18% equivalen a estrato 3 y 6% al estrato 6

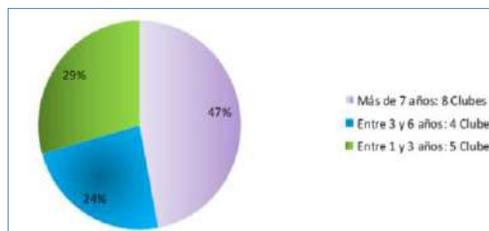


Gráfica 4. Población atendida por los clubes de natación. Los clubes atienden en su gran mayoría, 82%, a niños, el 12% atiende a adultos y el 6% a jóvenes; ningún club atiende a adultos mayores.

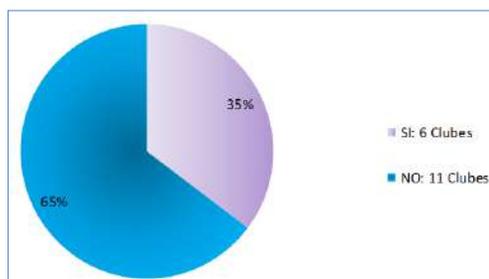


3.2. Parámetros Administrativos y Organizacionales

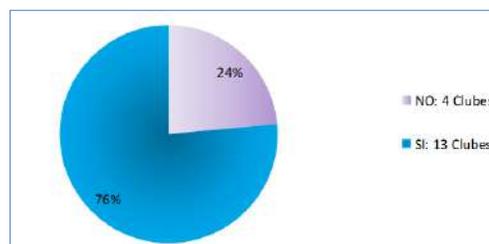
Gráfica 5. Sostenibilidad en años de funcionamiento de los clubes de natación. El 47% de los clubes de natación de la ciudad de Medellín llevan 7 años o más funcionando como club deportivo, el 29% llevan entre 3 y 6 años en funcionamiento y el 24% han funcionado de 1 a 3 años.



Gráfica 6. Clubes de natación que cuentan con Plan de Desarrollo. El 65% de los clubes de natación cuentan con plan de desarrollo y el 35% no cuentan con éste.



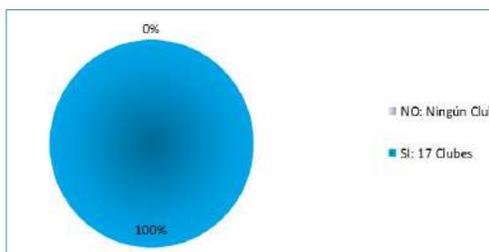
Gráfica 7. Clubes de natación que cuentan con Estructura Estratégica (Misión, visión, valores y objetivos). La mayoría de los clubes deportivos de natación, 76%, cuentan con una estructura estratégica, mientras al 24% les falta cumplir con este ítem.



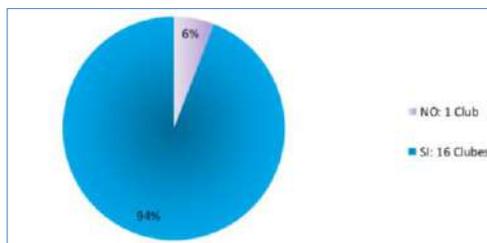
Gráfica 8. Estructura financiera de los clubes de natación. El 59% de los clubes de natación dependen de los aportes proporcionados por el ente municipal y por sus afiliados, el 35% son autosostenibles y el 6% se sostienen financieramente por el aporte de diversas fuentes.



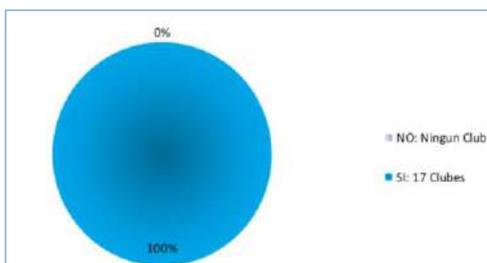
Gráfica 9. Clubes de natación que cuentan con un órgano de administración funcional y completo. El 100% de los clubes deportivos de natación (17) cuentan con un órgano de administración funcional y completo.



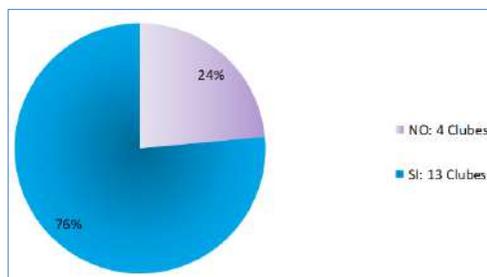
Gráfica 10. Clubes de natación que cuentan con un órgano de control funcional y completo. El 94% de los clubes deportivos de natación cuentan con un órgano de control funcional y completo y un 6% cuenta con él.



Gráfica 11. Clubes de natación que cuentan con un órgano de disciplina funcional y completo. El 100% de los clubes deportivos de natación (17) cuentan con un órgano de disciplina funcional y completo.

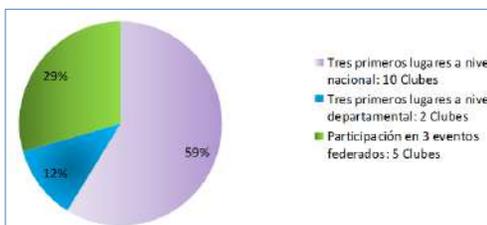


Gráfica 12. Clubes de natación que cuentan Personería Jurídica Vigente. El 76% de los clubes cuentan con personería jurídica vigente y el 24% no cuentan con ella.

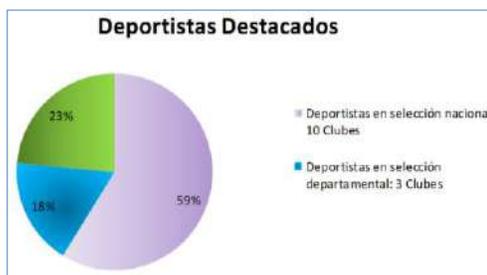


3.3. Parámetros Deportivos y Técnicos

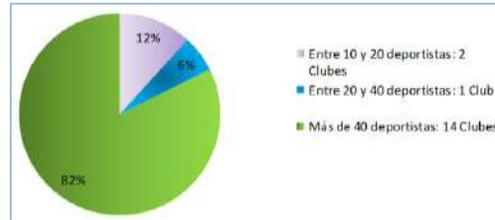
Gráfica 13. Resultados deportivos de los Clubes de natación. El 59% de los clubes de natación han estado entre los tres primeros lugares a nivel nacional, el 29% entre los tres primeros lugares a nivel departamental y el 12% han participado al menos en tres eventos federados.



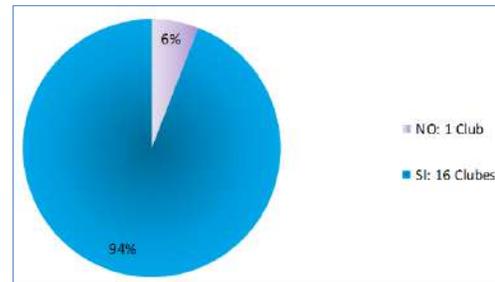
Gráfica 14. Deportistas destacados de los Clubes de natación. El 59% de los clubes de natación cuentan con deportistas en selección nacional en los últimos 5 años. El 23% cuenta con deportistas en selección departamental en los últimos 3 años y el 18% cuenta con deportistas en grupos representativos de la ciudad de Medellín en el último año.



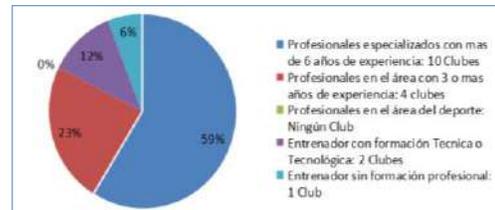
Gráfica 15. Número de deportistas activos de los Clubes de natación. El 82% de los clubes de natación tienen más de 40 deportistas, el 12% tiene entre 10 y 20 deportistas y el 6% tiene entre 20 y 40 deportistas.



Gráfica 16. Clubes de natación que cuentan con Plan Técnico y Formativo. El 94% de los clubes de natación cuentan con Plan Técnico y formativo y el 6% no cuentan con él.

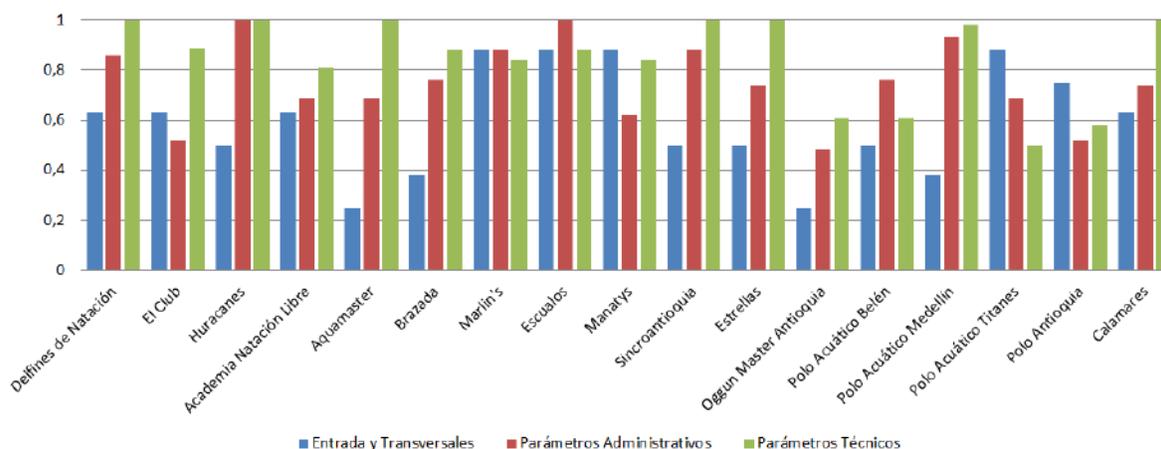


Gráfica 17. Nivel Académico y años de experiencia de los entrenadores de los Clubes de natación. El 59% de los clubes cuenta con profesionales especializados con más de 6 años de experiencia, el 23% tiene profesionales en el área con 3 o más años de experiencia, el 12% cuenta con entrenadores con formación técnica o tecnológica, el 6% tiene entrenadores sin formación profesional y ninguno cuenta con profesionales en el área del deporte con menos de 3 años de experiencia.



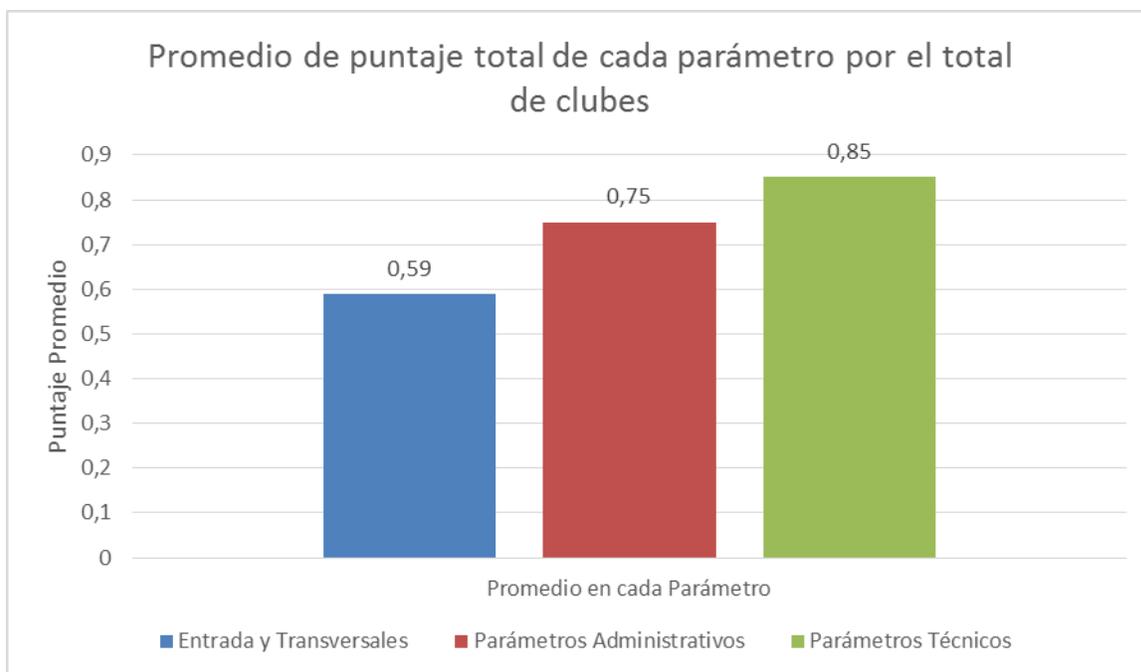
Puntaje total de los Clubes en cada parámetro

	Entrada y Transversales	Parámetros Administrativos	Parámetros Técnicos
Delfines de Natación	0,63	0,86	1
El Club	0,63	0,52	0,89
Huracanes	0,5	1	1
Academia Natación Libre	0,63	0,69	0,81
Aquamaster	0,25	0,69	1
Brazada	0,38	0,76	0,88
Marlin's	0,88	0,88	0,84
Escualos	0,88	1	0,88
Manatys	0,88	0,62	0,84
Sincroantioquia	0,5	0,88	1
Estrellas	0,5	0,74	1
Oggun Master Antioquia	0,25	0,48	0,61
Polo Acuático Belén	0,5	0,76	0,61
Polo Acuático Medellín	0,38	0,93	0,98
Polo Acuático Titanes	0,88	0,69	0,5
Polo Antioquia	0,75	0,52	0,58
Calamares	0,63	0,74	1



Gráfica 18. Puntaje total en cada parámetro de los clubes de natación de la ciudad de Medellín

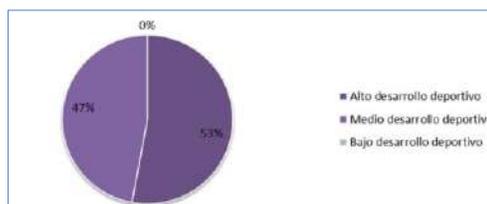
Se observa el puntaje de cada club en cada parámetro. En el parámetro de Entrada y Transversales, el club Aquamaster es el de menor puntaje y los clubes Marlin's, Escualos, Manatys y Titanes obtuvieron mayor. En el parámetro Administrativo, los clubes El Club, Oggun Master y Polo Antioquia obtuvieron menor puntaje y los clubes Huracanes y Escualos obtuvieron el puntaje máximo. En el parámetro Técnico, el club Titanes obtuvo menor puntaje y los clubes Delfines de natación, Huracanes, Aquamaster, Sincroantioquia, Estrellas y Calamares obtuvieron el puntaje máximo.



Gráfica 19. Promedio de puntaje total de cada parámetro por el total de los clubes de natación

La gráfica contiene los promedios totales de los clubes por cada parámetro. El parámetro Entrada y transversales tuvo un promedio total de 0,59; el parámetro Administrativo tuvo un promedio de 0,75 y Parámetros técnicos tuvo un promedio de un 0,85.

Gráfica 20. Percepción del nivel de desarrollo deportivo de los clubes de natación. Según su percepción, el 53% de los clubes de natación se encuentra en un alto desarrollo deportivo y el 47% de los clubes cree encontrarse en un medio desarrollo deportivo. Ningún club se considera con bajo nivel de desarrollo deportivo.

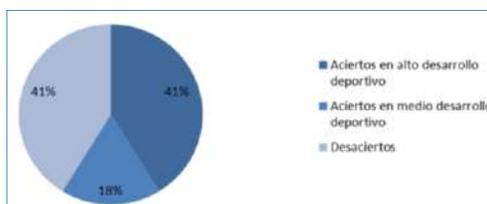


Gráfica 21. Nivel de desarrollo deportivo de los clubes de natación. El 71% de los clubes tienen un alto desarrollo deportivo, el 29% se encuentra en un nivel medio desarrollo deportivo y ninguno está en bajo nivel.



Gráfica 22. Aciertos en la percepción del nivel de desarrollo deportivo de los clubes de natación

El 41% de los clubes de natación no coincide o desacierta entre su percepción y el resultado final del nivel de desarrollo deportivo. El 41% de los clubes de natación que se autocalificó en un alto nivel de desarrollo deportivo acertó en su percepción y el 18% de los clubes acertó en su percepción de medio desarrollo deportivo.



4. Interpretación de los resultados

En primer lugar, el 41% de los clubes de natación de la ciudad de Medellín desarrollan sus actividades deportivas en un espacio perteneciente al estrato 4 (gráfica 3), por lo tanto esa población es la que más facilidad tiene de acceder a las instalaciones, mientras que los estratos más bajos tienen menos posibilidad de pertenecer a estas entidades del sector asociado.

Es también importante resaltar que el direccionamiento estratégico, entendido como la formulación de propósitos y finalidades de cada club, es vital para su sostenibilidad en el tiempo, pues si cada entidad conoce su misión, visión, valores, objetivos y posee un plan de desarrollo estructurado, facilita alcanzar las metas propuestas con mayor claridad. (Pérez, 2003). En este orden de ideas se encuentran fortalezas y debilidades que presentan los clubes de natación de la ciudad de Medellín.

Del total de clubes se halló que el 24% no tienen estructura estratégica (gráfica 7) lo cual influye considerablemente en el puntaje del parámetro administrativo y por ende en el nivel de desarrollo deportivo. De igual forma se encuentra que solo el 35% de los clubes cuentan con un plan de desarrollo estructurado (gráfica 6), lo que quiere decir que el 65% aún no tienen claro cuales son las metas que quiere lograr con su entidad de manera estructurada. Sin embargo, la mayoría de clubes cuenta con estructura estratégica, lo cual se evidencia en el cuadro de resultados, reflejando que mientras un club tenga claras sus metas y objetivos a mediano y largo plazo, el logro de éstos serán muchos más factibles.

Según la ley, por ser entidades de carácter privado, los clubes deberían ser autosostenibles. Sin embargo, se encontró que el 59% de los clubes dependen del ente municipal y del aporte de sus afiliados, lo que se contradice con lo estipulado en el artículo 24 del Decreto Ley 1228 de 1995, el cual determina que los clubes deportivos están obligados a obtener personería para acceder a recursos públicos y en los demás eventos que expresamente determine la ley, e igualmente precisa que la personería jurídica es obligatoria y permite acceder al recurso público. La ley 181 de 1995 por su parte indica que los clubes deportivos son de carácter privado y, por ende, deberían autofinanciarse.

Enfocándose en lo técnico y deportivo, y según los resultados obtenidos mediante el instrumento empleado en la investigación, se evidencia la correspondencia que hay entre estar bien estructurado administrativamente y los resultados deportivos obtenidos; es decir, que entre mejor organización en los parámetros administrativos mejores resultados a nivel deportivo presentan los clubes. En este caso, el 71% son clubes con un alto nivel de desarrollo deportivo (gráfica 21) y así mismo el 59% de los clubes han estado en los tres primeros lugares a nivel nacional en los últimos tres años (gráfica 13).

Por último, y no menos importante, el instrumento revela que el 59% de los clubes de natación cuentan con profesionales especializados en ésta área deportiva y poseen más de seis años de experiencia laboral (gráfica 17). Esto indica que los clubes cuentan con personal idóneo para formar a sus deportistas a nivel competitivo que es el área de interés del 59% del total de clubes (gráfica 1).

Construcción de sentido

Relacionando los resultados, su interpretación y el marco teórico, se pueden destacar varios puntos clave que determinan el funcionamiento de los clubes de natación de la ciudad de Medellín. El estudio permite determinar fortalezas y debilidades que caracterizan a estas organizaciones, presentando no sólo resultados a nivel deportivo, sino también a nivel administrativo y técnico.

Se encuentra que en la ciudad de Medellín hay 17 clubes con reconocimiento deportivo vigente que promueven y practican la natación; es importante precisar que la mayoría se interesan en la población infantil para iniciar procesos deportivos desde edades tempranas y luego alcanzar objetivos competitivos a nivel nacional e internacional. A pesar de que los resultados indican que estos niños son de diferentes estratos socioeconómicos, tienen mayor accesibilidad aquellos que cuentan con una mejor capacidad económica, debido a que los clubes son entes privados que requieren pago de mensualidad, transporte, uniformes y demás.

En el área administrativa, los clubes deportivos, como entes del sector privado, se deberían autofinanciar, según lo estipulado por la ley; sin embargo la realidad es que la mayoría de los clubes dependen en gran medida de recursos gubernamentales para su sostenimiento y presentan una inestabilidad económica notable que pone en riesgo su continuidad como club, sumado a la póliza que deben pagar para utilizar el complejo acuático, lo que ocasiona una mayor inestabilidad económica, según lo expresan algunos dirigentes deportivos.

Se descubrieron fortalezas y debilidades que presentaban los clubes y la gran mayoría apuntaron a problemas económicos y requerimiento de apoyo financiero que permita mejorar los servicios, la cobertura, el talento humano y la dotación de implementos necesarios para que los usuarios obtengan beneficios de óptima calidad y se evite la deserción por esta causa.

La dificultad que se presenta con mayor frecuencia es la ocasionada por la distribución de los escenarios deportivos, en este caso el complejo acuático, que es administrado por el Instituto de Deportes y Recreación Inder Medellín y utilizado por 16 de los clubes y visitantes que hacen uso de él, dificultándose los entrenamientos de los diferentes deportes acuáticos que ofrecen estos clubes.

Además, los horarios disponibles para los clubes son iguales para todos, lo cual reduce el espacio e invade la privacidad de los entrenamientos, lo que se presenta porque los clubes no cuentan con la autonomía suficiente para tener un lugar propio para entrenar y siguen dependiendo de entidades del Estado.

Se establece que los clubes requieren asesoría por parte del Instituto de Deporte y Recreación Inder Medellín que les permita mejorar aspectos clave del direccionamiento estratégico y también un mayor control que genere conocimiento sobre las falencias a mejorar y las fortalezas por consolidar.

Los clubes muestran persistencia a pesar de las dificultades que se presentan, pues la integración entre deportistas y directivos y la pasión por el deporte fortalecen la formación integral y permite que los clubes sigan existiendo.

El resultado del nivel de desarrollo deportivo de los clubes de natación manifiesta que más de la mitad están en un alto nivel de desarrollo deportivo y el resto en medio desarrollo deportivo, lo que demuestra que aunque hay aspectos por mejorar a nivel administrativo y técnico, los clubes funcionan de manera satisfactoria aportando así al mejoramiento sectorial y de su funcionamiento interno.

5. Conclusiones

Al revisar resultados parciales de la gestión de los clubes de natación de la ciudad de Medellín incluidos en el estudio, se confirma el aporte que estos hacen a la iniciación deportiva de los niños, fase de vital importancia para encaminarlos a los altos logros a nivel competitivo a través de procesos de iniciación y formación, donde puedan ser reconocidos a nivel local, nacional e internacional, lo que a su vez contribuye a la consolidación organizacional de los clubes. Así, los clubes deportivos, aún con todos los aspectos por mejorar, son un componente esencial para el cumplimiento de la misión del Sistema Nacional del Deporte.

La mayoría de los clubes de natación cuentan con los parámetros administrativos básicos para un funcionamiento adecuado a nivel interno, lo que permite que los procesos administrativos sean sólidos y bien direccionados.

El ente municipal es la principal fuente no solo de ingresos económicos sino también de escenarios deportivos y, a pesar de que los clubes son entidades privadas, esta situación genera dependencia de lo público y dificultades para desarrollar el proceso formativo.

A nivel deportivo, la mayoría de clubes cuentan con deportistas destacados y entrenadores profesionales en el área con experiencia en la natación, lo cual ayuda a que aquellos puedan tener reconocimiento a nivel local y nacional, posicionándolos en los primeros lugares en competencias federadas.

Los clubes de natación de la ciudad de Medellín cuentan con un nivel alto (12 clubes) y medio (5 clubes) de desarrollo deportivo, esto indica que, a pesar de las falencias a nivel administrativo y técnico, actúan de forma adecuada contribuyendo así al mejoramiento sectorial y de su funcionamiento interno.

Referencias

Barajas, A. (2004). *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio* (Tesis Doctoral). Pamplona, España: Universidad de Navarra, Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales. [Internet](#)

Cárdenas, M. (2009). *Planeación estratégica*. Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander. [Internet](#)

COLDEPORTES Instituto Colombiano del Deporte (2012). *Legislación Deportiva. Ley 181 de 1995, Decretos leyes y sus decretos reglamentarios*. Colombia: Kinesis.

COLDEPORTES Instituto Colombiano del Deporte. *Resolución 929 de 1996. Por la cual se establece el cumplimiento de los requisitos que deben tener los Clubes Deportivos y Promotores para su funcionamiento*. Colombia: Coldeportes. [Internet](#)

COLDEPORTES Instituto Colombiano del Deporte (s.f.) ¿Qué es Personería Jurídica? Colombia: Coldeportes. [Internet](#)

Congreso de la República. *Ley 181 de 1995, por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*. Colombia: El Congreso. [Internet](#)

Cummings, H., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson.

Gambau, V. (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico* (Tesis doctoral). España: Universidade da Coruña.

Gutiérrez y Arboleda (1997). Contexto social y marco legal del deporte en: Indeportes Antioquia y Universidad de Antioquia, *Gerencia del deporte municipal* (pp.17-62). Medellín, Colombia: Indeportes Antioquia, Universidad de Antioquia. [Internet](#)

INDER Instituto de Deporte y Recreación (2013). *Informe Trimestral Deporte Asociado de Medellín*. Medellín: INDER. [Internet](#)

Mejía, M. A. G., Solano, M. F. P., & Fernando, M. (2012). *Caracterización técnico-didáctica de los procesos deportivos en los clubes de futbol de Pereira* (Tesis de grado). Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. [Internet](#)

Mesa, R., Arboleda, R., Gaviria, N., Guzman, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas. [Internet](#)

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico. Contextos, Conceptos y Casos*. México: Editorial Breve.

Molina, C.F., Chaverra, F, García, M.C. (2006). *Estado técnico y administrativo de los clubes deportivos de Pereira* (Tesis de grado). Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. [Internet](#)

Pérez R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 46-65. [Internet](#)

Presidencia de la República. *Decreto Reglamentario 1228 de 1995, por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995*. Colombia: La Presidencia. [Internet](#)