

Diseño de una organización deportiva sin ánimo de lucro para el empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad de la ciudad de Popayán.

Primo Martin Pino Jiménez

Director

Jaime Diego Gutiérrez Aulestia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios Maestría en

Administración de Organizaciones

2024

Dedicatoria

A mi madre Ana Bercelia (qpd), cuya partida llenó mi vida de tristeza, pero cuyo amor, fortaleza y sacrificio siguen siendo mi mayor impulso para superar cualquier obstáculo y honrar su deseo de que saliéramos adelante. A mi padre Pablo R., por su apoyo y firmeza que han sido pilares fundamentales en mi vida. A mi esposa Fernanda, por su amor incondicional y su paciencia en cada paso de este camino, y a mis hijos Juan Camilo, Isabella y David Santiago, quienes son la razón de mi esfuerzo y la fuente constante de mi inspiración.

Resumen

Este documento se realiza como trabajo de grado en modalidad proyecto aplicado y tiene como fin realizar “el diseño de una organización deportiva sin ánimo de lucro para el empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad de la ciudad de Popayán”, identificando la población interesadas en la práctica del deporte tanto competitivo como recreativo, de diferentes edades y estratos socioeconómicos.

El proyecto se realiza en varias fases: inicialmente, se define el problema que se pretende abordar, así como los objetivos generales y específicos del estudio, después, se lleva a cabo un análisis detallado de las necesidades y recursos disponibles en la comunidad. Esto incluye encuestas y entrevistas, así como un inventario de los recursos deportivos existentes.

A continuación, se define una estructura organizativa clara para la nueva entidad. Esto incluirá la descripción de roles y responsabilidades del personal, así como las líneas de autoridad y comunicación. Se diseñan programas deportivos inclusivos y adaptados a las diversas edades y habilidades de la población y se establecen mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y realizar ajustes necesarios.

Además, se realiza un estudio legal y administrativo, identificando los procesos necesarios para su registro. Así mismo se desarrollan estrategias de difusión y promoción para aumentar la visibilidad de la organización y fomentar la participación activa de la comunidad.

Finalmente, se realiza un análisis financiero, identificando fuentes de financiación, presupuesto, ingresos y gastos, que permita su sostenibilidad.

Palabras Clave: Deporte, gestión deportiva, organización deportiva, administración, estrategia, liderazgo, empoderamiento, desarrollo integral, sin ánimo de lucro, salud, bienestar social, educación, sostenibilidad, impacto social.

Abstract

This document is presented as a thesis in the applied project modality and aims to develop *"the design of a non-profit sports organization for the empowerment and integral development of the community in the city of Popayán"*. The project identifies the population interested in engaging in both competitive and recreational sports, encompassing individuals of different ages and socioeconomic backgrounds.

The project is carried out in several phases: initially, the problem to be addressed is defined, along with the general and specific objectives of the study. Subsequently, a detailed analysis of the community's needs and available resources is conducted, including surveys, interviews, and an inventory of existing sports resources.

Next, a clear organizational structure for the new entity is defined. This includes describing staff roles and responsibilities as well as lines of authority and communication. Inclusive sports programs tailored to the various ages and abilities of the population are designed, and monitoring and evaluation mechanisms are established to assess performance and make necessary adjustments.

Additionally, a legal and administrative study is conducted to identify the processes required for registration. Strategies for dissemination and promotion are also developed to enhance the organization's visibility and encourage active community participation.

Finally, a financial analysis is performed, identifying funding sources, budget, income, and expenses to ensure the organization's sustainability.

Keywords: Sports, sports management, sports organization, administration, strategy, leadership, empowerment, integral development, non-profit, health, social well-being, education, sustainability, social impact.

Tabla de contenido

Introducción	14
Protocolo de investigación.....	16
Planteamiento del problema.....	16
Formulación del problema	17
Justificación	17
Objetivos.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Fundamento teórico	21
Marco teórico	21
Antecedentes, base teórica y definición de términos básicos.	21
Marco conceptual.....	24
Organizaciones deportivas sin ánimo de lucro	24
Desarrollo integral	24
Deporte y desarrollo comunitario	25
Empoderamiento a través del deporte.....	25
Actividad física y salud.....	25
Inclusión social	26
Desarrollo social	26
Estructura organizativa en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro	27
Recursos humanos y desarrollo de talento.....	29

Medición del impacto social	30
Indicadores de impacto..	30
Evaluación continua.....	30
Informe a interesados.....	30
Marco geográfico	30
Diseño metodológico de la investigación	33
Enfoque y tipo de investigación	33
Universo población y muestra representativa	34
Tamaño de la muestra	34
Justificación del muestreo.....	35
Diseño de la investigación	36
Técnicas e instrumentos de recolección de información	37
Instrumentos de recolección de datos	38
Encuesta	38
Entrevista semiestructurada	39
Análisis e interpretación de información	40
Resultados de encuestas	40
Resultados de entrevistas	57
Propuesta diseño de organización deportiva.....	60
Estructura administrativa	60
Gestión administrativa	60
Estudio de mercado.....	67
Población objetivo	67

	7
Segmentación demográfica.....	68
Análisis del sector	68
Análisis de la demanda	71
La demanda potencial	72
La demanda real.....	72
Análisis de la oferta	73
Mercadeo.....	74
Plan de marketing	75
Análisis situacional	76
Análisis interno.....	76
Segmentación demográfica:.....	77
Segmentación psicográfica.	77
Producto	78
Precio	78
Plaza (distribución).....	78
Promoción.....	78
Plan de acción de marketing	78
Presupuesto de marketing	79
Medición y evaluación.....	80
Planificación y gestión de actividades deportivas	80
Presentación	80
Estructura del proyecto deportivo.....	81
Desarrollo deportivo	81

	8
Introducción al deporte.	82
Desarrollo de habilidades básicas.	82
Fomento de valores y competencias sociales.....	83
Participación en competencias.....	83
Empoderamiento personal.	83
Desarrollo social.	84
Formación integral.....	84
Propuesta de estructura deportiva	84
Iniciación deportiva de 7 a 12 años.....	84
Iniciación deportiva de 13 a 18 años.....	84
Actividad física para adultos de 19 a 60 años.....	85
Modalidades deportivas	85
Sistema de control y seguimiento.	88
Definición de indicadores de seguimiento.....	89
Recolección de datos:	89
Análisis de datos.	89
Utilización de los resultados.	90
Formato de sesión de entrenamiento.....	90
Fase inicial.	90
Parte principal (60 minutos).....	91
Fase final.....	92
Estudio legal y administrativo	93
Aspecto jurídico en la constitución de la organización deportiva	93

Definición de la misión y visión:	94
Elaboración de los estatutos.....	94
Reunión y acta de constitución..	94
Registro en cámaras de comercio o en la entidad que corresponda.....	95
Obtener el RUT (Registro Único Tributario).....	96
<i>Inspección, control y vigilancia</i>	96
Apertura de cuenta bancaria:	97
Obtención de permisos y licencias.....	97
Contratación de personal y voluntarios.....	98
Propuesta.....	98
Propuesta de Valor.....	98
Objeto Social.....	99
Escudo.....	100
Misión, visión, objetivos, valores	100
Misión.	100
Visión.....	100
Objetivo general.....	101
Objetivos específicos	101
Valores corporativos	102
Organigrama	104
Funciones y responsabilidades de cada cargo.....	104
Estudio financiero	107
Inversiones y financiamiento	108

	10
Inversiones iniciales.....	108
Fuentes de financiamiento	110
Presupuesto de Sostenibilidad.....	110
Gastos mensuales	112
Salarios del personal	112
Balance general.....	113
Estado de resultados	114
Flujo de caja.....	115
Razones financieras	115
Conclusiones.....	118
Referencias.....	120

Lista de tablas

Tabla 1 Comparación por áreas	61
Tabla 2 Plan de acción	79
Tabla 3 Presupuesto de marketing	80
Tabla 4 Funciones y responsabilidades por cargo	104
Tabla 5 Inversión inicial	109
Tabla 6 Fuentes de financiamiento	110
Tabla 7 Ingresos	110
Tabla 8 Gastos mensuales	111
Tabla 9 Salarios.....	112
Tabla 10 Balance general.....	113
Tabla 11 Estado de resultados.....	114
Tabla 12 Flujo de caja.....	115
Tabla 13 Razones financiera.....	116

Lista de figuras

Figura 1 Modelo de Minzberg	29
Figura 2 Ubicación de Popayán	32
Figura 3 Pregunta 1. Edad.....	41
Figura 4 Pregunta 2. Género	42
Figura 5 Pregunta 3. Estrato socioeconómico.....	43
Figura 6 Pregunta 4. Ocupación	44
Figura 7 Pregunta 5. ¿Participa actualmente en una actividad deportiva?	45
Figura 8 Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia practica deporte?.....	46
Figura 9 Pregunta 7. ¿Que tipo de deporte practica o le gustaría practicar?	47
Figura 10 Pregunta 8. ¿Considera que en su comunidad hay suficientes instalaciones deportivas?	48
Figura 11 Pregunta 9. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para participar en actividades deportivas?	49
Figura 12 Pregunta 10. ¿Qué le motivaría a participar más en actividades deportivas? ..	50
Figura 13 Pregunta 11. ¿Qué tipo de programas deportivos le gustaría ver en su comunidad?.....	51
Figura 14 Pregunta 12. En su opinión, ¿qué tan importante es el deporte para el desarrollo integral de una persona?.....	52
Figura 15 Pregunta 13. ¿Cree que el deporte puede contribuir al empoderamiento de los jóvenes en su comunidad?	53
Figura 16 Pregunta 14. ¿Considera que el deporte puede ayudar a reducir problemas	

	13
sociales como la violencia y el uso de drogas?.....	54
Figura 17 Pregunta 15. ¿Qué otros beneficios cree que puede aportar el deporte a la comunidad?.....	55
Figura 18 Frecuencia de palabras en nube	57
Figura 19 Mapa de árbol.....	58
Figura 20 Análisis de información.....	59
Figura 21 Estructura de la organización	60
Figura 22 Escudo	100
Figura 23 Organigrama.....	104

Introducción

El desarrollo integral de las comunidades se ha convertido en un objetivo fundamental para promover el bienestar y la inclusión social. En este contexto, el deporte emerge como una herramienta clave para el empoderamiento individual y el fortalecimiento de los lazos comunitarios. En consonancia con esta perspectiva, el presente trabajo de grado se enfoca en diseñar una organización deportiva sin fines de lucro con el propósito de potenciar el empoderamiento y el desarrollo integral de la comunidad de la ciudad de Popayán.

En la actualidad, el deporte ha dejado de ser solo espectáculo y entretenimiento. Se reconoce ahora como un medio eficaz para promover la salud física y mental, y como una herramienta para el desarrollo, empoderamiento y la educación integral. Además, fomenta valores como el trabajo en equipo, la disciplina y el respeto. Diversos estudios han demostrado su capacidad para generar un impacto positivo en el ámbito social, contribuyendo a la inclusión de grupos marginados y al fortalecimiento del tejido comunitario. Por ejemplo, Smith (2018) destaca en su libro “Deporte y desarrollo comunitario: teoría y práctica”, cómo los programas deportivos inclusivos pueden mejorar la cohesión social y reducir las tensiones comunitarias. También, Jones (2019) señala en “Deporte para la inclusión social: práctica e impactos”, que la participación deportiva puede proporcionar un sentido de pertenencia y apoyo social a personas en situación de vulnerabilidad. Además, García (2020) menciona en su escrito “El deporte y su impacto en la cohesión social”, que las actividades deportivas comunitarias fomentan la integración y el respeto mutuo entre diferentes grupos sociales.

A pesar del reconocimiento de los beneficios del deporte, la ciudad de Popayán enfrenta desafíos en cuanto a la disponibilidad y accesibilidad de programas deportivos. La falta de organizaciones deportivas que ofrezcan estos programas, especialmente para aquellos en

situación de vulnerabilidad, limita las oportunidades de desarrollo personal y comunitario. Esta situación perpetúa la exclusión y la desigualdad.

Se propone, con este proyecto, diseñar una organización deportiva sin fines de lucro que ofrezca programas y actividades deportivas inclusivas y accesibles para la comunidad de Popayán. El objetivo principal es promover el empoderamiento y el desarrollo integral de la comunidad. Para ello, se analizarán las necesidades y preferencias de la comunidad, se diseñarán programas deportivos adaptados a estas necesidades, y se implementarán estrategias para asegurar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo. Para lograrlo, se empleará una metodología participativa que involucre a la comunidad en todas las etapas del proyecto, así como investigaciones de campo y análisis de viabilidad.

Se espera que este proyecto contribuya significativamente al fortalecimiento del tejido social en la ciudad de Popayán, proporcionando oportunidades de desarrollo personal y comunitario a través del deporte. Además, se espera que los resultados obtenidos sirvan como base para futuras intervenciones en el ámbito del deporte comunitario y el desarrollo social.

Protocolo de investigación

Planteamiento del problema

El censo poblacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional Estadística DANE en 2018 muestra que la distribución por edades en la ciudad de Popayán es la siguiente: los niños (0-14 años) constituyen el 27% de la población, los jóvenes (15-29 años) representan el 24%, los adultos (30-64 años) abarcan el 42%, y los adultos mayores (65 años en adelante) constituyen el 7% (DANE, 2023). A pesar de esta diversidad etaria, una gran parte de la población tiene tiempo libre disponible, pero el acceso a actividades recreativas y deportivas es escaso. Según el DANE, el 65% de los encuestados en Popayán afirmó no participar regularmente en actividades deportivas o recreativas debido a la falta de opciones accesibles y asequibles en su comunidad (DANE, 2023). Asimismo, Coldeportes reporta que solo el 25% de la población participa activamente en actividades deportivas, lo que resalta la insuficiencia de oportunidades para la práctica deportiva (Coldeportes, 2023).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) advierte que la falta de actividad física contribuye al desarrollo de enfermedades crónicas como la obesidad y la depresión, afectando tanto la salud física como mental (OMS, 2022). Además, investigaciones como las de Castells (2000) destacan el papel del deporte en el fortalecimiento de la cohesión social y la mejora de la calidad de vida en las comunidades.

En este contexto, Popayán enfrenta desafíos críticos debido a la escasez de infraestructura deportiva y la limitada oferta de programas recreativos y deportivos inclusivos. Estos factores no solo restringen el acceso a oportunidades de desarrollo personal, sino que también afectan negativamente la cohesión social al dificultar la integración comunitaria. Además, la falta de programas que atiendan a diversos grupos, como niños, adolescentes, adultos mayores y

personas con discapacidades, refuerza las barreras para el pleno disfrute de los beneficios de la actividad física en términos de salud y bienestar.

Dado lo anterior, surge la necesidad de establecer una organización deportiva que ofrezca una solución integral. Esta organización buscará no solo proporcionar acceso a actividades físicas y recreativas asequibles, sino también promover la inclusión y cohesión social a través de programas adaptados a las necesidades de diferentes grupos de la comunidad. El objetivo es generar un entorno inclusivo que fomente el bienestar físico, mental y social, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Popayán.

Formulación del problema

¿Cómo puede diseñarse y poner en marcha una Organización Deportiva sin fines de lucro en la ciudad de Popayán que promueva de manera efectiva el empoderamiento y el desarrollo integral de la comunidad, abordando las necesidades específicas de diversos grupos demográficos y fortaleciendo los lazos comunitarios?

Justificación

El sociólogo Manuel Castells ha realizado importantes aportes al estudio de la cohesión social mediante el deporte. En sus investigaciones, destaca cómo la práctica deportiva actúa como un espacio común donde las personas pueden reunirse, interactuar y colaborar en torno a un objetivo compartido, promoviendo el sentido de pertenencia y la creación de vínculos significativos entre individuos de diversos orígenes. Además, subraya que el deporte fomenta valores como el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la solidaridad, elementos clave para la construcción de comunidades más unidas y resilientes. (Castells, 2000)

Las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro son esenciales para promover la actividad física, la salud, la educación y la inclusión social, impactando positivamente la calidad

de vida en las comunidades. No obstante, para que estas organizaciones sean sostenibles y logren sus objetivos, es crucial que cuenten con un diseño y una estructura administrativa eficientes.

Una administración sólida no solo facilita la comunicación interna y externa, sino que también optimiza el uso de los recursos, mejora la toma de decisiones y garantiza el cumplimiento de su misión.

Una gestión eficiente en este tipo de organizaciones permite el desarrollo de programas deportivos accesibles para una mayor cantidad de personas, lo que puede tener un impacto positivo en la salud pública. Asimismo, estas organizaciones desempeñan un papel clave en la promoción de la inclusión y la diversidad, abriendo oportunidades para personas de diferentes orígenes y capacidades. Además, contribuyen significativamente a la educación de la juventud, transmitiendo valores como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad y la disciplina.

El éxito de este tipo de organizaciones también depende de su sostenibilidad financiera. Una estructura administrativa bien diseñada puede atraer patrocinadores y apoyo financiero, lo que a su vez facilita la inversión en infraestructura deportiva y el desarrollo de actividades que beneficien a toda la comunidad. Con una administración eficaz, el proyecto propuesto tendrá un impacto positivo en el bienestar y desarrollo integral de las comunidades locales, contribuyendo tanto al mejoramiento de la calidad de vida como a la cohesión social.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una Organización deportiva sin ánimo de lucro como plataforma para el empoderamiento y el desarrollo integral comunitario, que mediante la oferta de programas deportivos inclusivos y accesibles, aborde las necesidades específicas de diversos grupos demográficos y fortalezcan los lazos comunitarios.

Objetivos específicos

Realizar un análisis de necesidades y recursos disponibles para determinar los objetivos de la organización, permitiendo identificar los grupos demográficos específicos y sus requerimientos deportivos, garantizando que los programas ofrecidos sean relevantes y accesibles.

Diseñar y estructurar programas deportivos adaptados a diversas edades y habilidades. Esto incluye identificar y asegurar espacios adecuados para la práctica deportiva. Además, diseñar programas educativos que fomenten valores como el trabajo en equipo, la disciplina y el respeto a través de la participación en actividades deportivas.

Definir una estructura organizativa clara, especificando roles y responsabilidades del personal, así como líneas de autoridad y comunicación.

Elaborar un presupuesto detallado que refleje los costos de operación y los ingresos proyectados, garantizando la viabilidad financiera a largo plazo de la organización. También, identificar fuentes potenciales de financiamiento, como donaciones, patrocinios, subvenciones y eventos de recaudación de fondos, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño financiero y realizar ajustes según sea necesario para garantizar la estabilidad económica de la organización deportiva.

Desarrollar estrategias de difusión y promoción para fomentar la participación activa en la organización deportiva. Implementar campañas de sensibilización y promoción para identificar el público objetivo, aumentar la visibilidad y el reconocimiento en la comunidad, y establecer una presencia en línea sólida a través de redes sociales, sitio web y otras plataformas digitales para promover las actividades de la organización y atraer participantes y patrocinadores.

Fundamento teórico

Marco teórico

Antecedentes, base teórica y definición de términos básicos.

En Colombia, una organización deportiva sin ánimo de lucro se define como una entidad cuyo objetivo principal es promover la práctica del deporte y la actividad física entre la comunidad, sin perseguir beneficios económicos. Estas organizaciones buscan el desarrollo integral de los individuos a través del deporte, contribuyendo al bienestar social y al fortalecimiento del tejido comunitario (González, 2016).

Se caracterizan por su estructura organizativa, en la que los recursos generados se reinvierten en la propia entidad para la consecución de sus fines sociales y deportivos. No reparten utilidades entre sus miembros o directivos, sino que trabajan en pro del interés colectivo (Ramírez, 2018). Estas entidades pueden ser clubes deportivos, ligas, asociaciones o federaciones, y están reguladas por la legislación colombiana, que les otorga personería jurídica y les exige cumplir con ciertos requisitos para su funcionamiento (Ley 181 de 1995).

Estas desempeñan un papel importante en la promoción de la actividad física, el bienestar comunitario y la inclusión social, su labor abarca desde la organización de eventos deportivos locales hasta el desarrollo de programas de formación y la promoción de valores positivos en la sociedad, sin embargo, para lograr sus objetivos y maximizar su impacto, estas requieren un diseño y una estructura administrativa eficiente que permita cumplir su misión.

A lo largo de este marco teórico, exploraremos en detalle cómo el diseño y la optimización de la estructura administrativa pueden mejorar la capacidad de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro mediante la revisión de bibliográfica de expertos destacados en el deporte con el fin de obtener programas deportivos de alta calidad, fomentar la participación de

la comunidad y contribuir al bienestar general, además, se abordarán cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos, la incorporación de tecnología y sistemas de información, la sostenibilidad financiera y la evaluación continua del impacto social. Este marco teórico proporciona una base sólida para futuras investigaciones y para la implementación de estrategias efectivas en este contexto específico, que combina deporte y acción social en beneficio de la sociedad colombiana.

La creación de organizaciones deportivas sin ánimo de lucro ha sido objeto de estudio en diversos contextos, en este sentido, investigaciones previas han abordado temas relacionados con la importancia del deporte como herramienta para el desarrollo personal y social, así como la efectividad de las organizaciones deportivas en la promoción de la inclusión y la cohesión social.

Así lo muestran estudios realizados por Smith y Westerbeek (2007) quienes resaltan la contribución del deporte en la construcción de capital social y en la mejora del bienestar de las comunidades, así mismo, investigaciones como las de Coakley (2011) han analizado el papel del deporte en la promoción de valores como el trabajo en equipo, la disciplina y la solidaridad.

En Colombia, La Ley 181 de 1995, conocida como la "Ley del Deporte", tiene como objetivo principal regular el deporte en el país, promoviendo su práctica, organización, fomento y desarrollo en todos los niveles y ámbitos, establece los principios fundamentales del deporte, sus objetivos y las responsabilidades de las entidades gubernamentales y privadas en su promoción y regulación, además, establece disposiciones sobre el deporte para los niños, jóvenes, adultos, adultos mayores y personas con discapacidad, el fomento de la educación física en las instituciones educativas, el apoyo al deporte de alto rendimiento, la organización y participación en eventos deportivos nacionales e internacionales, entre otros aspectos relacionados con la actividad deportiva en el territorio, además, establece el marco legal para las

organizaciones deportivas en Colombia, definiendo sus obligaciones y beneficios, según esta ley, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro deben fomentar la participación ciudadana en actividades deportivas y recreativas, promover valores como el trabajo en equipo, la disciplina y el respeto, y contribuir al desarrollo social y comunitario (Congreso de Colombia, 1995).

Autores como Martínez (2019) destacan la importancia de estas organizaciones en la construcción de una sociedad más equitativa y saludable, al proporcionar acceso al deporte a diversos grupos poblacionales, especialmente a aquellos en condiciones de vulnerabilidad, estas entidades contribuyen a la inclusión social y a la prevención de la violencia y la delincuencia.

De otra parte, a nivel nacional, diferentes autores e Instituciones universitarias han tratado el tema realizando estudios, tesis y escritos, de los cuales se pueden destacar los siguientes:

"Impacto de las organizaciones deportivas comunitarias en el desarrollo local: estudio de caso en el municipio de Soacha": Esta tesis, realizada por un estudiante de posgrado en una universidad colombiana, analizó el impacto de las organizaciones deportivas comunitarias en el municipio de Soacha, ubicado en las afueras de Bogotá, el estudio examinó cómo estas organizaciones contribuyen al desarrollo local, fortalecen los lazos comunitarios y promueven el empoderamiento de los residentes a través de programas deportivos y actividades recreativas.

"Evaluación del programa Deportes para la Convivencia en la ciudad de Cali": Estudio llevado a cabo por investigadores de una institución académica en Cali, evaluó el impacto del programa "Deportes para la Convivencia", implementado por la Alcaldía de Cali en colaboración con organizaciones deportivas locales, la investigación examinó cómo la participación en actividades deportivas contribuye a mejorar la convivencia y reducir la violencia en comunidades vulnerables de la ciudad.

"Análisis de la efectividad de las escuelas de formación deportiva en el fortalecimiento del tejido social en el barrio La Cruz, en Bogotá": Investigación, realizada por un grupo de estudiantes universitarios en Bogotá, evaluó la efectividad de las escuelas de formación deportiva en el barrio La Cruz como estrategia para fortalecer el tejido social y promover la inclusión de niños y jóvenes en riesgo de exclusión social, el estudio examinó el impacto de las escuelas deportivas en términos de desarrollo personal, social y físico de los participantes, así como su contribución al mejoramiento del entorno comunitario.

Marco conceptual

Organizaciones deportivas sin ánimo de lucro

Las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro son entidades que tienen como objetivo principal promover el deporte y sus beneficios en la comunidad, sin buscar lucro económico, estas organizaciones suelen centrarse en la prestación de servicios deportivos accesibles y en la promoción de valores como la inclusión y la equidad (Horne, 2011).

Desarrollo integral

Se refiere al proceso mediante el cual se promueve el crecimiento y el bienestar de una persona o comunidad en todas sus dimensiones: física, emocional, social, intelectual, espiritual y económica. Este enfoque holístico busca no solo la mejora en un área específica, sino una evolución equilibrada y sostenible en todos los aspectos de la vida.

El desarrollo integral, según Amartya Sen (1999), se centra en la expansión de las capacidades y oportunidades de las personas para vivir la vida que valoran, destacando la importancia de la libertad. Bronfenbrenner (1979) añade que este desarrollo es un proceso de interacción entre el individuo y su entorno social, subrayando la influencia de los contextos familiares, escolares y comunitarios. Erik Erikson (1982) enfatiza la importancia de progresar a

través de diversas etapas psicosociales para alcanzar el bienestar emocional y construir una identidad sólida. Jean Piaget (1972) se enfoca en el crecimiento intelectual y cognitivo, señalando que la educación es crucial para desarrollar habilidades y pensamiento crítico y finalmente, Paulo Freire (1970) relaciona el desarrollo integral con la concientización y participación activa en la comunidad, promoviendo una transformación social inclusiva y beneficiosa para todos sus miembros.

Deporte y desarrollo comunitario

El deporte ha sido reconocido como una poderosa herramienta para el desarrollo comunitario, ya que puede promover la participación social, el liderazgo, la salud y el bienestar. Según Coalter (2010), el deporte comunitario puede contribuir al desarrollo integral al proporcionar oportunidades de participación, mejorar las habilidades sociales y fomentar un sentido de pertenencia.

Empoderamiento a través del deporte

El empoderamiento se refiere al proceso mediante el cual las personas adquieren el control sobre sus vidas y entornos, el deporte puede jugar un papel importante en este proceso al ofrecer oportunidades para desarrollar habilidades, aumentar la autoconfianza y promover la participación activa en la toma de decisiones (Dyck, 2018).

Actividad física y Salud

La actividad física regular está directamente relacionada con la mejora de la salud física y mental, fomentar la participación en actividades deportivas contribuye a la prevención de enfermedades, mejora la calidad de vida y promueve hábitos saludables.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que requiere gasto de

energía, destacando su importancia para mejorar la salud muscular y cardiorrespiratoria, la salud ósea y funcional, y para reducir el riesgo de enfermedades como hipertensión, diabetes, cáncer y depresión. Kenneth H. Cooper (1982), conocido como el "padre del aeróbic", enfatiza que la actividad física regular es esencial para un estilo de vida saludable, mejorando la capacidad cardiovascular, el control del peso, la reducción del estrés, la calidad del sueño y el bienestar mental, siendo el ejercicio aeróbico especialmente efectivo para estos propósitos.

Inclusión social

Implica la participación activa y equitativa de todas las personas en la sociedad, independientemente de sus características individuales. Es un proceso que asegura que todos los individuos, independientemente de sus circunstancias personales y sociales, tengan las mismas oportunidades para participar plenamente en la vida económica, social y política.

Según Silver (1994), la inclusión social implica la integración de personas marginadas y excluidas en la sociedad, promoviendo la igualdad de acceso a recursos y servicios esenciales. Sen (2000) amplía este concepto al destacar que la inclusión social también abarca la eliminación de barreras que impiden a las personas vivir la vida que valoran, subrayando la importancia de la libertad y la justicia social en la construcción de una sociedad inclusiva.

En el contexto de la Organización Deportiva, se busca crear programas y entornos que promuevan la inclusión de personas de todas las edades y habilidades.

Desarrollo social

Se refiere al crecimiento equilibrado de las dimensiones físicas, mentales, emocionales y sociales de los individuos, es un proceso multifacético que busca mejorar el bienestar de las personas a través de la promoción de justicia, igualdad y oportunidades. Autores como Amartya Sen (1999) definen el desarrollo social como la expansión de las capacidades y libertades de las

personas para llevar la vida que valoran, destacando la importancia de la justicia social y la eliminación de las barreras que limitan las oportunidades. Por otro lado, Bronfenbrenner (1979) enfatiza la influencia de los contextos ecológicos, como la familia, la escuela y la comunidad, en el desarrollo social, subrayando que el crecimiento personal y social se produce a través de la interacción con estos entornos. los programas de desarrollo integral buscan fortalecer todas estas áreas para lograr un desarrollo completo de las personas.

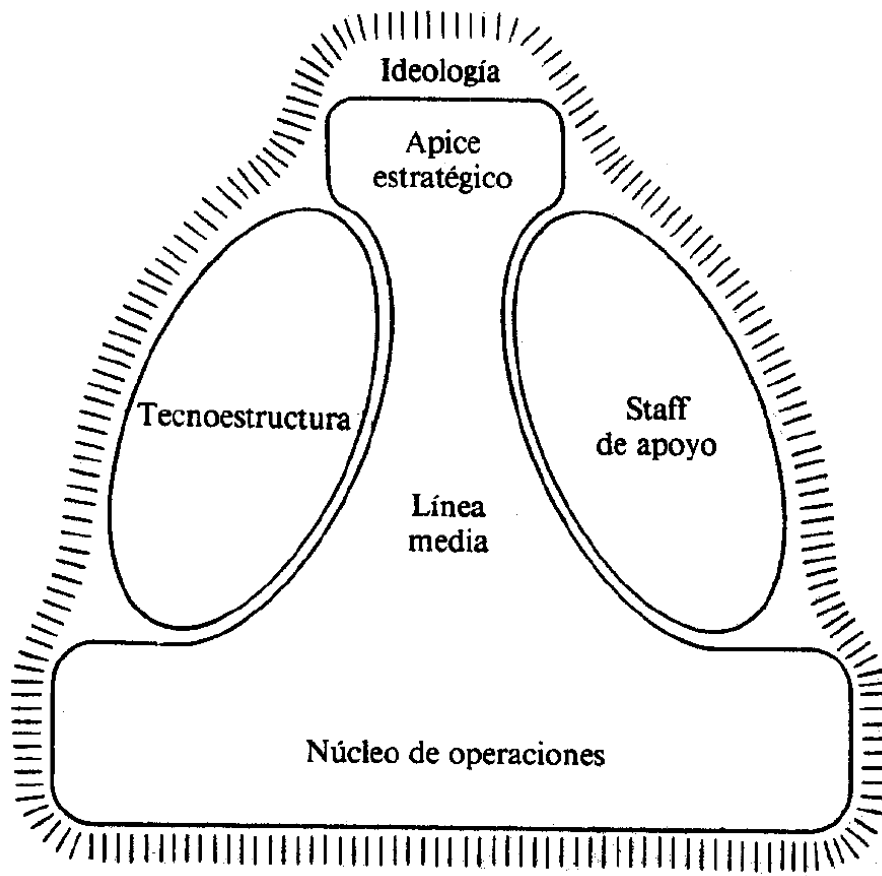
Estructura organizativa en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro

La estructura organizativa es fundamental para su funcionamiento efectivo y la consecución de sus objetivos, es la columna vertebral de cualquier organización y determina cómo se distribuyen las responsabilidades, se toman decisiones y se coordinan las actividades. Según Mintzberg (1983), la estructura organizativa debe ser diseñada para facilitar la coordinación y el control de las actividades, estableciendo roles y responsabilidades claras que aseguren la eficiencia operativa. Además, Slack y Parent (2006) destacan la importancia de una estructura flexible que permita adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad y las demandas del entorno externo, esta flexibilidad se logra a través de una comunicación abierta y una toma de decisiones participativa que involucre a todos los niveles de la organización. Kikulis, Slack y Hinings (1992) argumentan que una estructura organizativa bien definida en las organizaciones deportivas sin fines de lucro no solo mejora la eficiencia y la efectividad, sino que también facilita la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos esenciales para mantener la confianza y el apoyo de los stakeholders.

En estas organizaciones, la estructura suele incluir una junta directiva responsable de la gobernanza, un equipo de gestión que supervisa las operaciones diarias, y comités o grupos de trabajo encargados de áreas específicas como finanzas, marketing y desarrollo de programas.

Es importante destacar que no hay una estructura única que sirva para todas y la elección de la estructura debe ser en pro de los objetivos y recursos de la organización, algunas organizaciones pueden optar por una estructura funcional tradicional, donde los departamentos se organizan por funciones específicas como administración, finanzas, y programación deportiva, otras, pueden favorecer una estructura matricial, que combina elementos de estructuras funcionales con equipos de proyectos temporales mientras que las organizaciones más ágiles pueden optar por una estructura basada en equipos, donde se fomenta la autonomía y la colaboración entre equipos multifuncionales.

Para comprender la importancia de la estructura organizativa en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, podemos recurrir a la obra de Mintzberg (1983), un destacado teórico de la organización, quien identifica cinco estructuras organizativas básicas: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la burocracia divisionalizada y la estructura adhocrática, su trabajo proporciona una base para evaluar qué tipo de estructura es más adecuada para una organización deportiva sin ánimo de lucro en función de sus objetivos y tamaño.

Figura 1*Modelo de Minzberg*

Nota. Adaptado de *Diseño de Organizaciones Eficientes* por Henry Mjnzberg. 1991.

Editorial Ateneo.

Recursos humanos y desarrollo de talento

El capital humano es un activo esencial en las organizaciones, para diseñar y optimizar la estructura administrativa, es fundamental considerar la gestión de recursos humanos y el desarrollo de talento. Esto implica:

- Reclutamiento
- Formación

- Retención

Chelladurai y Kerwin en su libro "Human Resource Management in Sport and Recreation" se centran en la gestión de recursos humanos del deporte y la recreación, donde hacen énfasis en la importancia de la atracción y retención de talentos así como la formación y desarrollo del personal basados en la motivación y el reconocimiento.

Medición del impacto social

Las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro están dedicadas a la mejora del bienestar y la inclusión social, la medición del impacto social es esencial para evaluar el éxito de los programas deportivos y la contribución a la comunidad. Richard Giulianotti en su libro "Sport for Development and Peace: A Critical Sociology" aborda el impacto social de los programas deportivos y cómo medirlo. Ofrece una perspectiva crítica sobre cómo las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro pueden evaluar su impacto en la comunidad y promover el bienestar, algunos aspectos a considerar incluyen:

Indicadores de impacto. Definir indicadores específicos que permitan medir el impacto social, como el número de participantes, la mejora en la salud y el bienestar, y la promoción de valores positivos.

Evaluación continua. Establecer procesos de evaluación continua para medir y ajustar el impacto de los programas deportivos y la eficacia de la estructura administrativa.

Informe a interesados. Comunicar de manera transparente y efectiva los resultados del impacto social a los miembros, donantes y otros interesados.

Marco geográfico

Popayán es una ciudad ubicada en el departamento del Cauca, en el suroeste de Colombia, se encuentra aproximadamente a 600 kilómetros la capital Colombiana, está situada

en el valle de Pubenza en cordillera central de los Andes colombianos, a una altitud aproximada de 1738 metros sobre el nivel del mar, está rodeada por montañas y colinas, lo que le otorga un entorno natural impresionante y diversas posibilidades para actividades al aire libre, su clima es de tipo subtropical de altura, con temperaturas moderadas a lo largo del año, la temperatura promedio oscila entre los 18°C y los 20°C. (Alcaldía de Popayán, 2023).

La población es de aproximadamente 324.324 habitantes, según el censo más reciente, cuenta con una mezcla diversa de grupos étnicos y culturas, es un lugar rico en diversidad y tradiciones, es un importante centro económico, educativo y cultural en la región suroccidental de Colombia, la economía local se basa en sectores como la agricultura, el comercio, la educación y el turismo, sin embargo, la ciudad también enfrenta desafíos socioeconómicos, como la desigualdad y la pobreza en algunas áreas. (DANE, 2023).

La ciudad de Popayán cuenta con varias instalaciones deportivas, como estadios, canchas, gimnasios y parques, que son utilizadas para la práctica de diversas disciplinas deportivas, sin embargo, la infraestructura deportiva puede no ser suficiente o estar subutilizada, lo que presenta una oportunidad para el desarrollo de nuevas iniciativas deportivas.

Figura 2

Ubicación de Popayán



Nota. Adaptado de Popayán.svg (figura).2011. Wikipedia

([https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia - Cauca - Popay%C3%A1n.svg](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia_-_Cauca_-_Popay%C3%A1n.svg))

Diseño metodológico de la investigación

Enfoque y tipo de investigación

El enfoque y tipo de investigación son fundamentales para la estructuración de cualquier estudio académico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los enfoques de investigación se dividen principalmente en cuantitativo, cualitativo y mixto. El enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de datos numéricos y técnicas estadísticas para probar hipótesis y determinar relaciones entre variables. Por otro lado, el enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de fenómenos sociales mediante el análisis de datos no numéricos, como entrevistas y observaciones. El enfoque mixto combina elementos de ambos para aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades.

En cuanto a los tipos de investigación, Creswell (2014) los clasifica en descriptiva, exploratoria, explicativa y correlacional. La investigación descriptiva busca detallar las características de un fenómeno o población. La exploratoria se utiliza cuando el tema es poco conocido, y se busca generar nuevas ideas o hipótesis. La investigación explicativa pretende identificar las causas y efectos de ciertos fenómenos. Finalmente, la correlacional se enfoca en determinar la relación entre dos o más variables, sin establecer causalidad.

En este proyecto aplicado, se llevará a cabo una investigación con enfoque mixto que permite combinar los métodos cualitativos y cuantitativos, para obtener una comprensión completa y detallada del fenómeno estudiado, de tipo descriptiva, exploratoria y aplicada, utilizando un diseño no experimental para estudiar y analizar el impacto de la Organización Deportiva en el desarrollo social comunitario.

Se busca describir las características de la comunidad de Popayán y sus necesidades en términos de empoderamiento y desarrollo a través del deporte.

Se indagará sobre experiencias previas y modelos exitosos de organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en contextos similares, el objetivo es utilizar los hallazgos para diseñar una organización que pueda implementarse en la realidad.

Universo, población y muestra representativa

El universo poblacional para este trabajo de grado está compuesto por todos los residentes de la ciudad de Popayán, Colombia, que tienen el potencial de beneficiarse de una organización deportiva sin ánimo de lucro orientada al empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad, esta población incluye a individuos de todas las edades, géneros y estratos socioeconómicos.

Para obtener una muestra representativa que refleje adecuadamente las características del universo poblacional, se utilizará un muestreo estratificado, este método permite dividir la población en subgrupos homogéneos (estratos) y seleccionar muestras aleatorias de cada uno, garantizando que todos los segmentos de la población estén adecuadamente representados (Babbie, 2021).

La población objetivo incluirá a los residentes de la comunidad, con un enfoque especial en niños, adolescentes, adultos, adultos mayores y personas con habilidades diferentes y de diferentes estratos socioeconómicos.

Tamaño de la muestra

La selección de la muestra se realizará mediante un muestreo estratificado, garantizando la representación adecuada de diversos grupos demográficos y rangos de edad, El tamaño de la muestra será determinado utilizando fórmulas estadísticas estándar,

Para calcular el tamaño De la muestra de la población de la ciudad de Popayán en 2024, estimada en 343.011 habitantes según las proyecciones recientes, Se utiliza las Formulas

estadísticas para muestreo estratificado

Con el fin de asegurar un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (Creswell & Plano Clark, 2018), Se utiliza la siguiente formula (Krejcie, R. V., & Morgan.1970).

$$n = \frac{Z^2 * b * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = 343,011 (población de Popayán)

Z = 1.96 (para un 95% de confianza)

p = 0.5 (proporción esperada, cuando no se tiene un valor específico)

q = 1 - p = 0.5

e = 0.05 (margen de error del 5%)

El tamaño de la muestra necesaria para una población de **343,011 habitantes** en Popayán, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, es de aproximadamente **384 individuos**.

Distribución de la Muestra: La muestra se distribuirá de la siguiente manera:

Niños y jóvenes: 40% de la muestra (154 individuos).

Adultos jóvenes: 30% de la muestra (115 individuos).

Adultos mayores: 30% de la muestra (115 individuos).

Justificación del muestreo

El uso del muestreo estratificado está justificado porque permite capturar las diferencias y necesidades específicas de cada subgrupo poblacional, esto es crucial para diseñar programas deportivos que sean inclusivos y efectivamente adaptados a las diversas características de la población de Popayán (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Diseño de la investigación

Se desarrollará en varias fases clave, siguiendo un enfoque estructurado y metódico. En la primera fase, se definirá claramente el problema que se pretende abordar, así como los objetivos generales y específicos del estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una definición precisa del problema es crucial para orientar toda la investigación. El objetivo general es: Mediante la oferta de programas deportivos inclusivos y accesibles, diseñar una Organización deportiva sin ánimo de lucro como plataforma para el empoderamiento y el desarrollo integral comunitario, que aborde las necesidades específicas de diversos grupos demográficos y fortalezcan los lazos comunitarios.

Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, empoderamiento comunitario y desarrollo integral. Esto ayudará a identificar estudios previos, teorías relevantes y enfoques metodológicos utilizados en investigaciones similares (Creswell, 2014). Esta etapa permitirá fundamentar teóricamente el proyecto y establecer un marco conceptual robusto.

En la fase 2, se llevará a cabo un análisis detallado de las necesidades y recursos disponibles en la comunidad de Popayán. Esto incluirá encuestas y entrevistas a miembros de la comunidad y directivos de algunas organizaciones deportivas de la ciudad, así como un inventario de los recursos deportivos existentes. Este paso es esencial para garantizar que la organización deportiva se diseñe en base a las necesidades reales de la población (Hernández et al., 2014).

Se definirá una estructura organizativa clara para la nueva entidad. Esto incluirá la descripción de roles y responsabilidades del personal, así como las líneas de autoridad y comunicación. Es importante que la estructura sea funcional y permita una gestión eficiente de la

organización (Mintzberg, 1979).

Se identificarán posibles fuentes de financiamiento, como donaciones, patrocinios y subvenciones. Posteriormente, se elaborará un presupuesto detallado que refleje los costos de operación y los ingresos. La viabilidad financiera es un aspecto crucial para el éxito de la organización (Kotler & Lee, 2009).

Se diseñarán programas deportivos inclusivos y adaptados a las diversas edades y habilidades de la población. Esto incluirá la identificación y adecuación de espacios deportivos, así como la planificación de actividades específicas para fomentar la inclusión y el desarrollo personal (Creswell, 2014).

Se desarrollarán estrategias de difusión y promoción para aumentar la visibilidad de la organización y fomentar la participación activa de la comunidad. Esto incluirá campañas de sensibilización y el uso de redes sociales y otras plataformas digitales para alcanzar un público más amplio (Kotler & Armstrong, 2017).

Finalmente, se implementarán los programas y se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y realizar ajustes necesarios. La evaluación continua permitirá garantizar que los objetivos del proyecto se cumplan y se logre un impacto positivo en la comunidad (Hernández et al., 2014).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se inicia con la revisión de literatura académica, artículos, y estudios de caso sobre organizaciones deportivas sin ánimo de lucro y su impacto en el empoderamiento comunitario, se utilizarán encuestas y entrevistas semiestructuradas a líderes expertos en deportes y desarrollo comunitario y representantes de otras organizaciones deportivas, además de encuestas a miembros de la comunidad como principales instrumentos de recopilación de datos, las

encuestas evaluarán la participación y cambios en la calidad de vida, además de identificar las necesidades, intereses y percepción sobre el deporte como herramienta de desarrollo mientras que las entrevistas profundizarán en experiencias personales de directivos e integrantes de algunas organizaciones deportivas que indagará sobre el administración, programas deportivos, proyectos con la comunidad y proyecciones futuras.

Instrumentos de recolección de datos

Encuesta

Es un instrumento de recolección que permite obtener información específica de un grupo de personas mediante un conjunto de preguntas estructuradas. Para Fowler (2014), las encuestas son valiosas para recoger datos cuantitativos y cualitativos de manera sistemática, facilitando el análisis y la interpretación de tendencias y patrones en grandes poblaciones. Además, Babbie (2015) resalta que las encuestas son esenciales en la investigación social porque permiten medir actitudes, percepciones y comportamientos de los individuos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas. Por su parte, Groves et al. (2009) enfatizan la importancia del diseño adecuado de las encuestas, incluyendo la formulación clara de preguntas y la selección cuidadosa de la muestra, para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recopilados.

En el contexto del trabajo de grado, se aplicarán encuestas para identificar las necesidades, intereses y percepciones de los residentes locales sobre el deporte como herramienta de empoderamiento y desarrollo social. Estas serán distribuidas a una muestra representativa de la comunidad, incluyendo diferentes grupos demográficos para asegurar una perspectiva inclusiva y comprensiva. La información recopilada ayudará a diseñar programas deportivos que respondan a las expectativas y requerimientos de la población, contribuyendo a la

efectividad y sostenibilidad de la organización propuesta.

Entrevista semiestructurada

Combina preguntas predefinidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes durante la conversación. Kvale (2007), explica que este tipo de entrevista permite al investigador profundizar en las respuestas del entrevistado, obteniendo información rica y detallada que no sería posible con métodos más rígidos. Patton (2015) destaca que las entrevistas semiestructuradas son particularmente útiles en contextos exploratorios, donde es importante comprender las percepciones y experiencias de los participantes en profundidad. Además, Cohen, Manion y Morrison (2011) subrayan la importancia de la habilidad del entrevistador para guiar la conversación, asegurando que se cubran los temas principales mientras se permite la libertad de explorar nuevas áreas relevantes que surjan durante la interacción.

En este marco, se utilizarán entrevistas semiestructuradas para recopilar información detallada de los directivos de las organizaciones deportivas locales, estas entrevistas permitirán evaluar la estructura administrativa, el marketing, el área deportiva y la gestión económica de estas organizaciones, así como su impacto en el empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad. Los datos obtenidos proporcionarán una visión profunda de las prácticas actuales y ayudarán a identificar oportunidades de mejora y mejores prácticas que pueden ser implementadas en la nueva organización deportiva propuesta.

Análisis e interpretación de información

En este capítulo se presenta el análisis y la interpretación de la información recolectada a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas, los datos obtenidos serán fundamentales para comprender las necesidades, intereses y percepciones de la comunidad de Popayán en relación con el deporte como herramienta de desarrollo integral y empoderamiento comunitario. Para lograr un análisis exhaustivo, se emplearán técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, proporcionando una visión integral de los hallazgos.

Los datos cuantitativos, derivados de las encuestas, serán analizados utilizando métodos estadísticos descriptivos y correlacionales. Esto permitirá identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables clave, facilitando una comprensión clara y objetiva de las necesidades y preferencias de la población (Creswell, 2014). Por otro lado, los datos cualitativos, obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas con directivos de organizaciones deportivas, serán analizados mediante técnicas de codificación y categorización temática. Este enfoque permitirá identificar temas recurrentes y profundizar en las experiencias y perspectivas de los entrevistados, proporcionando un contexto rico y detallado sobre la estructura administrativa y el impacto de las organizaciones deportivas en la comunidad (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Resultados de encuestas

En la estructura de la encuesta se abarcan diferentes aspectos necesarios que permiten recopilar información detallada para comprender las necesidades y opiniones de la comunidad de Popayán en relación con el deporte y actividad física.

Los resultados de la información recolectada se relaciona a continuación:

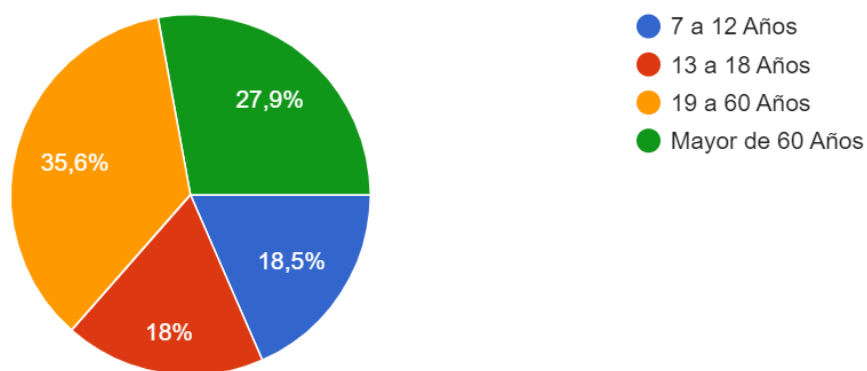
Datos Demográficos

Edad:

- 7-12 años = 18.5%
- 13-18 años = 18%
- 19-60 años = 27.9%
- Más de 60 años= 35.6%

Figura 3

Pregunta 1 edad



Nota. El gráfico representa el porcentaje de edades de la muestra.

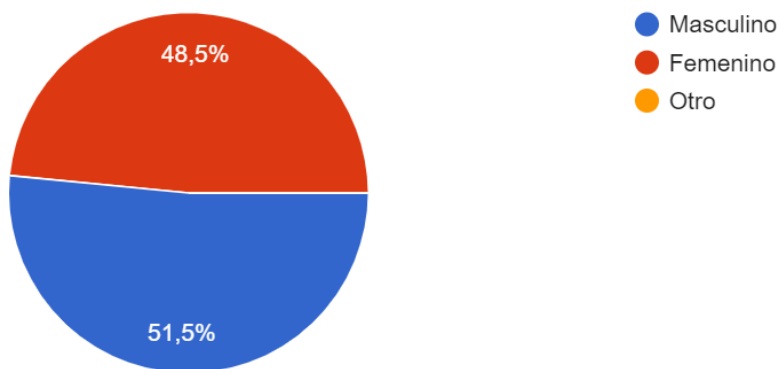
En la pregunta 1. Edad, representado en la figura 3, los resultados muestran una distribución variada entre los participantes según la muestra, y un interés intergeneracional en las actividades deportivas, con una notable participación de adultos mayores. El grupo de niños de 7 a 12 y adolescentes de 13 a 18 años constituyen el 36.5%. Los adultos de 19 a 60 años abarcan el 27.9%, y las personas mayores de 60 años conforman el 35.6%.

Género:

- Masculino = 51.5%
- Femenino = 48.5%
- Otro

Figura 4

Pregunta 2 género



Nota. El gráfico representa el porcentaje por género de la muestra.

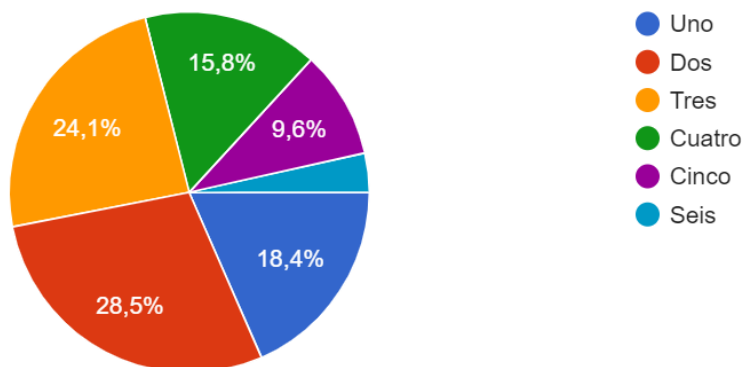
En cuanto a género, pregunta 2, representado en la figura 4, las respuestas reflejan una participación equilibrada entre géneros, con un 51.5% de los encuestados identificándose como masculinos y un 48.5% como femeninos. Esta distribución casi paritaria sugiere una aceptación y disposición similar entre hombres y mujeres para involucrarse en las actividades deportivas.

Estrato socioeconómico:

- uno = 18.4%
- dos = 28.5%
- Tres = 24.1%
- Cuatro = 15.8%
- Cinco = 9.6%
- Seis = 3.6%

Figura 5

Pregunta 3 Estrato socioeconómico

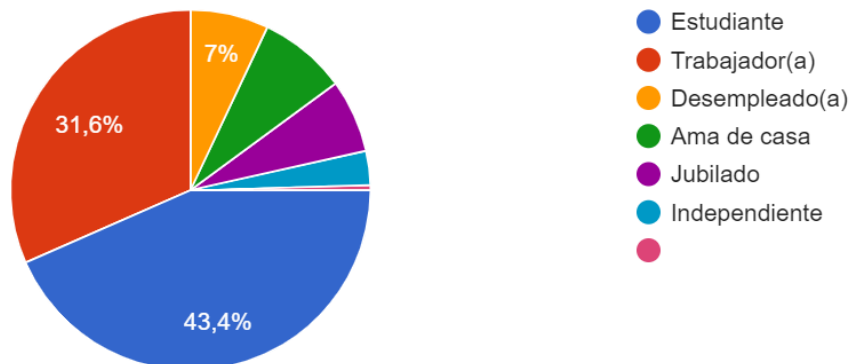


Nota. El gráfico representa el porcentaje por estrato de la muestra

Sobre la pregunta 3, figura 5, referente al estrato socioeconómico se muestran una mayor participación de individuos de los estratos 2 y 3, con un 28.5% y un 24.1% respectivamente, también con una representación significativa de los estratos 1 (18.4%) y 4 (15.8%), y una menor participación de los estratos 5 (9.6%) y 6 (3.6%). Estos datos sugieren la necesidad de implementar políticas inclusivas y accesibles para garantizar que todos los estratos puedan beneficiarse de las actividades deportivas.

Ocupación:

- Estudiante = 43.4%
- Trabajador(a) = 31.6%
- Desempleado(a) = 7%
- Ama de casa = 8%
- Jubilado(a) = 7%
- Otro: 3%

Figura 6**Pregunta 4 Ocupación**

Nota. El gráfico representa el porcentaje por ocupación de la muestra

Los datos sobre ocupación (Figura 6), revelan que el 43.4% de los encuestados son estudiantes, indicando una alta participación de la población joven. El 31.6% son trabajadores, que refleja el interés de la población económicamente activa. Además, un 8% son amas de casa, un 7% desempleados y un 7% jubilados, mostrando la diversidad de la población interesada en las actividades deportivas. Un 3% pertenece a otras categorías.

Necesidades y Acceso al Deporte

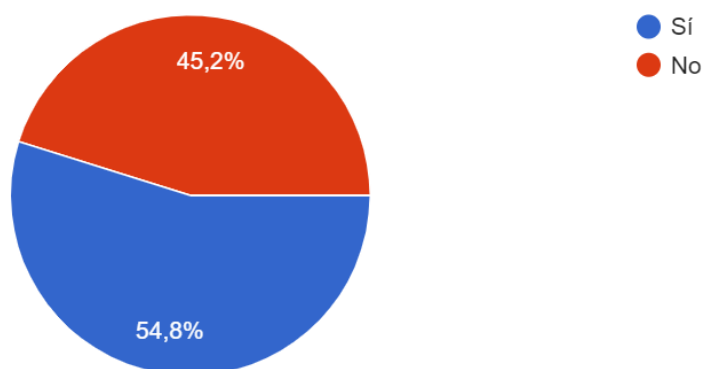
¿Participa actualmente en alguna actividad deportiva?

Sí = 54.8%

No = 45.2%

Figura 7

Pregunta 5 ¿Participa actualmente en una actividad deportiva?



Nota. El gráfico representa el porcentaje por participación en actividades deportivas de la muestra

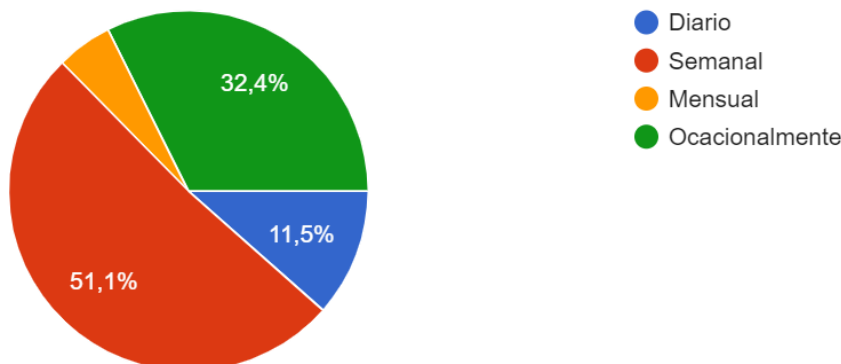
Al indagarse sobre la participación en alguna actividad deportiva, figura 7, el 54.8% de los encuestados participan actualmente en alguna actividad deportiva, que demuestra que existe un interés significativo en la práctica deportiva. Sin embargo, el 45.2% no participa, indicando una oportunidad para atraer a esta porción de la población mediante programas accesibles y atractivos.

Si respondió "Sí", ¿con qué frecuencia practica deporte?

- Diario = 11.5%
- Semanal 51.1%
- Mensual = 5%
- Ocasionalmente 32.4%

Figura 8

Pregunta 6 ¿Con qué frecuencia practica deporte?



Nota. El gráfico representa el porcentaje de la frecuencia de práctica de deporte de la muestra

Del 54.8% de los encuestados que participan activamente en alguna actividad deportiva, la figura 8, nos indica que la mayoría practica deporte con una frecuencia semanal (51.1%), lo que sugiere un compromiso regular. Un 32.4% lo hace ocasionalmente, mientras que un 11.5% tiene una rutina diaria. Solo un 5% practica deporte mensualmente.

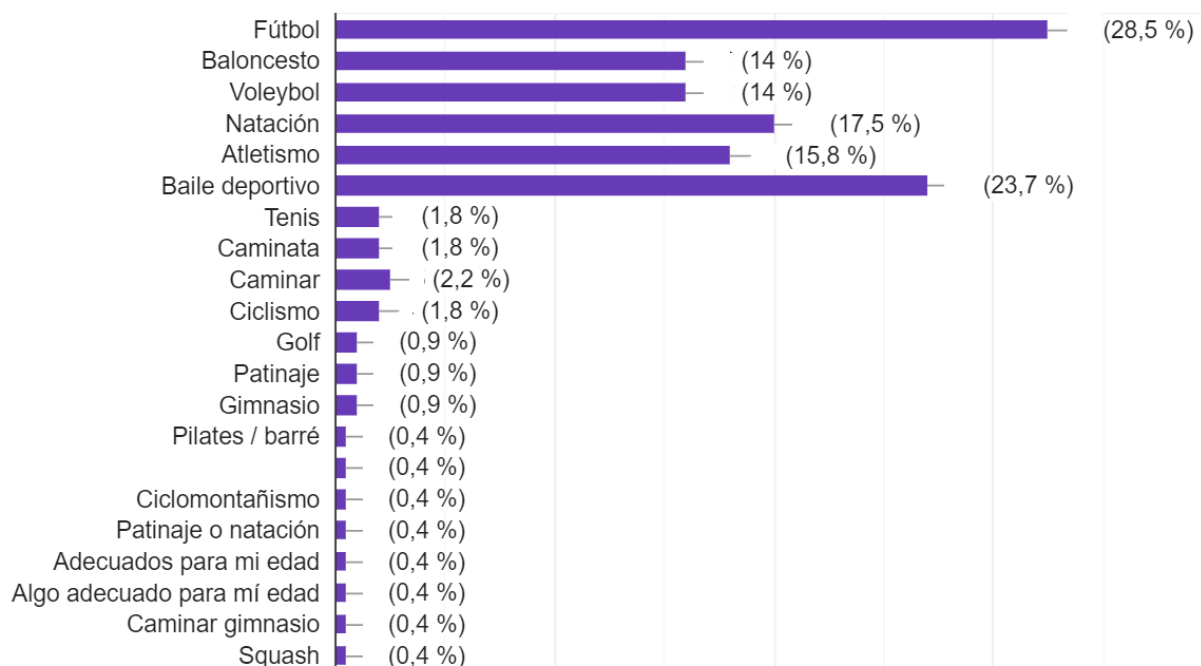
¿Qué tipo de deportes practica o le gustaría practicar? (Puede seleccionar más de una opción)

- Fútbol = 28.5%
- Baloncesto = 14%
- Voleibol = 14%
- Natación = 17.5%
- Atletismo = 15.8%
- Baile deportivo = 23.7%

Otros = 19.8%

Figura 9

Pregunta 7 ¿Que tipo de deporte practica o le gustaría practicar?



Nota. El gráfico representa el porcentaje tipo de deporte que practica o le gustaría practicar a la muestra

La figura 9, revela una variedad de intereses deportivos entre los encuestados. El 28.5% muestra preferencia por el fútbol, lo que lo convierte en el deporte más popular. El 23.7% está interesado en el baile deportivo, seguido por atletismo con un 15.8%, voleibol y baloncesto con un 14% cada uno. Además, un 19.8% de los encuestados indican interés en otros deportes como la natación, patinaje, golf, tenis, gimnasio, etc.

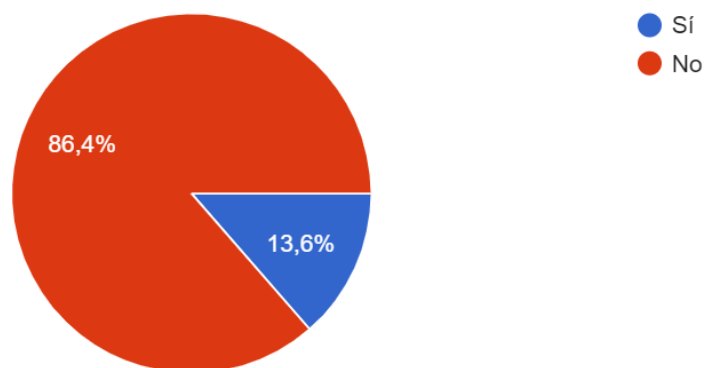
¿Considera que en su comunidad hay suficientes instalaciones deportivas?

Sí = 13.6%

No = 86.4%

Figura 10

Pregunta 8. ¿Considera que en su comunidad hay suficientes instalaciones deportivas?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre si *considera* la muestra *que en su comunidad hay suficientes instalaciones deportivas*

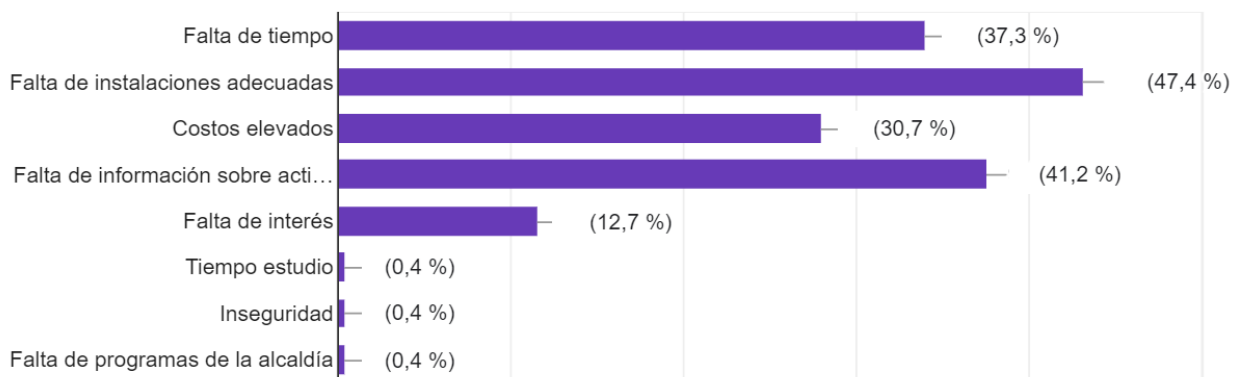
Un 86.4% de la muestra entrevistada considera que no hay suficientes instalaciones deportivas para practicar algún deporte (figura 10), mientras que el 13,6% si, talvez la razón se debe a que tienen algún escenario cerca de la vivienda.

¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para participar en actividades deportivas? (Puede seleccionar más de una opción)

- Falta de tiempo
- Falta de instalaciones adecuadas
- Costos elevados
- Falta de información sobre actividades deportivas
- Falta de interés
- Otro: _____

Figura 11

Pregunta 9. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para participar en actividades deportivas?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre las principales barreras que enfrenta para participar en actividades deportivas

En cuanto a las barreras que enfrentan para participar en actividades deportivas, figura 11, la mayoría coinciden en la falta de instalaciones adecuadas (47,4%), seguida por la falta de información sobre actividades deportivas (41,2%) y con porcentajes cercanos de los ítems falta de tiempo (37,3%) y costos elevados (30,7%), con una menor incidencia del ítem falta de interés (12,7) y otros.

Intereses y Motivaciones

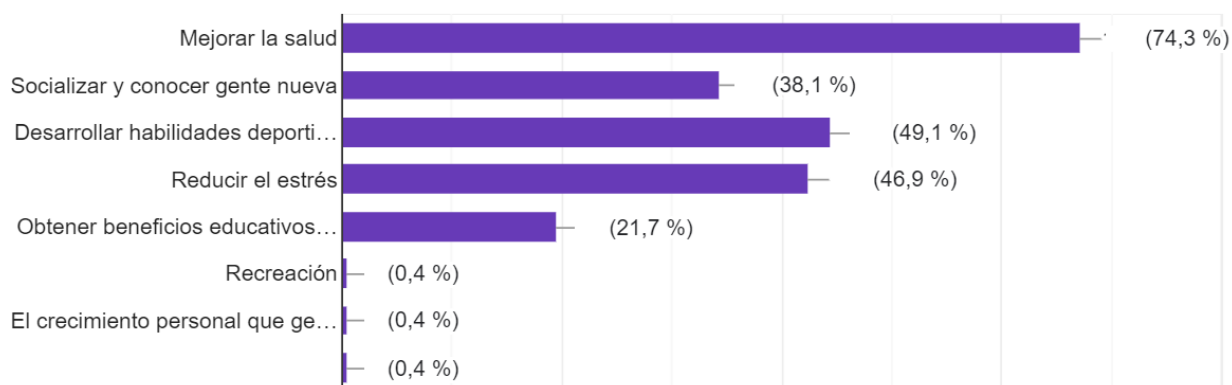
¿Qué le motivaría a participar más en actividades deportivas? (Puede seleccionar más de una opción)

- Mejorar la salud
- Socializar y conocer gente nueva
- Desarrollar habilidades deportivas

- Reducir el estrés
- Obtener beneficios educativos o laborales
- Otro: _____

Figura 12

Pregunta 10. ¿Qué le motivaría a participar más en actividades deportivas?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre las motivaciones para participar más en actividades deportivas

Los intereses que los motiva a realizar deporte, figura 12, son en su orden: mejorar la salud (74,3%), Desarrollar habilidades deportivas (49.1%), reducir el estrés (46,9%), socializar y conocer gente nueva (38.1%), entre otros.

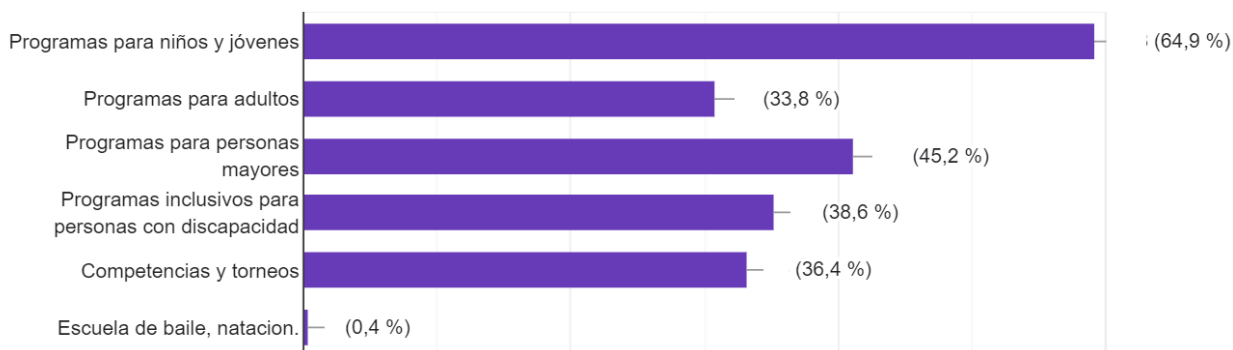
¿Qué tipo de programas deportivos le gustaría ver en su comunidad? (Puede seleccionar más de una opción)

- Programas para niños y jóvenes = 64.9%
- Programas para adultos = 33.8%
- Programas para personas mayores = 45.2%
- Programas inclusivos para personas con discapacidad = 38.6%

- Competencias y torneos = 36.4%
- Otros = 4

Figura 13

Pregunta 11. ¿Qué tipo de programas deportivos le gustaría ver en su comunidad?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre qué tipo de programas deportivos le gustaría ver en su comunidad

Sobre las preferencias de la comunidad en cuanto a programas deportivos, figura 13. Se observa un fuerte interés en programas que abarcan diversos grupos poblacionales, con un énfasis particular en Niños y jóvenes con un 64.9% como la de mayor demanda, seguida de personas mayores con el 45.2%, lo que resalta la necesidad de promover el envejecimiento activo y saludable a través del deporte, continuando con personas con discapacidad con 38.6% de los encuestados que la respalda al solicitar programas deportivos inclusivos. En cuanto a otros aspectos, se destaca un interés moderado en competencias y torneos (36.4%), mientras que un 4% de los encuestados solicita "otros" programas, lo que abre la puerta a explorar nuevas propuestas.

Percepciones sobre el Deporte como Herramienta de Desarrollo

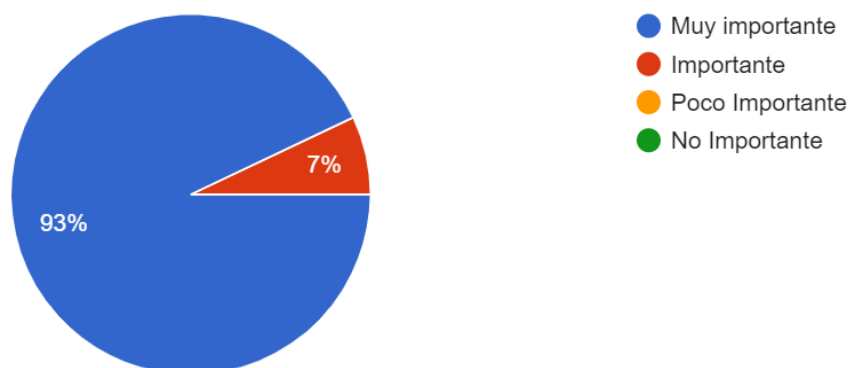
En su opinión, ¿qué tan importante es el deporte para el desarrollo integral de una

persona?

- Muy importante = 93%
- Importante = 7%
- Poco importante
- No importante

Figura 14

Pregunta 12. En su opinión, ¿qué tan importante es el deporte para el desarrollo integral de una persona?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre *qué tan importante es el deporte para el desarrollo integral de una persona*

Según la opinión de los encuestados, el deporte es considerado fundamental para el desarrollo integral de una persona (Figura 14), como lo refleja la mayoría con un 93% que lo califican como "muy importante". Este alto porcentaje destaca la percepción generalizada de que el deporte no solo contribuye al bienestar físico, sino que también es crucial para el desarrollo mental y social. Solo un 7% lo considera "importante", lo que sugiere que, aunque todos reconocen su valor, la gran mayoría ve el deporte como un pilar esencial en la formación de

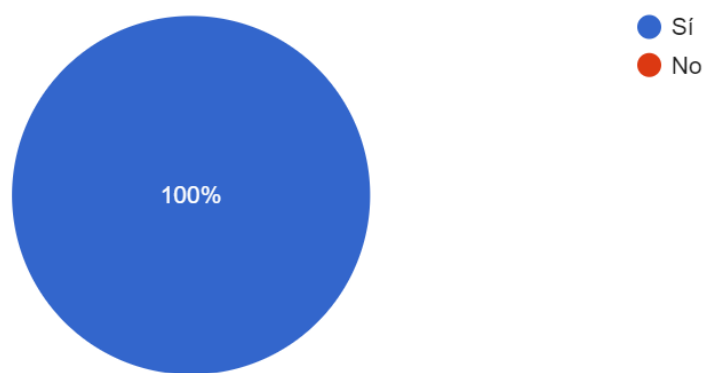
hábitos saludables, la disciplina, el trabajo en equipo y la superación personal.

¿Cree que el deporte puede contribuir al empoderamiento de los jóvenes en su comunidad?

- Sí = 100%
- No
- No estoy seguro/a

Figura 15

Pregunta 13. ¿Cree que el deporte puede contribuir al empoderamiento de los jóvenes en su comunidad?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre si cree que el deporte puede contribuir al empoderamiento de los jóvenes en su comunidad

Con respecto a la pregunta 12, figura 15, el deporte es percibido como una herramienta poderosa para el empoderamiento de las personas en la comunidad, según la opinión unánime de los encuestados, donde el 100% respondió afirmativamente a esta pregunta. Este consenso absoluto resalta la creencia generalizada en el potencial del deporte para fomentar habilidades de liderazgo, autoconfianza y sentido de pertenencia entre los jóvenes. Además, el deporte es visto

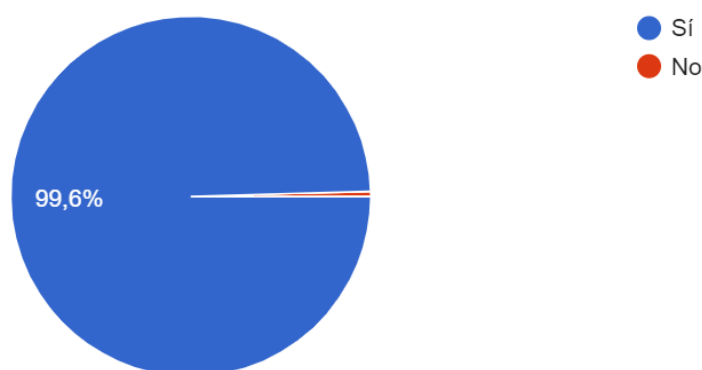
como un medio eficaz para inculcar valores como la disciplina, el respeto y el trabajo en equipo, todos fundamentales para el desarrollo y empoderamiento personal y social.

¿Considera que el deporte puede ayudar a reducir problemas sociales como la violencia y el uso de drogas?

- Sí = 99.6%
- No = 0.4%
- No estoy seguro/a

Figura 16

Pregunta 14. ¿Considera que el deporte puede ayudar a reducir problemas sociales como la violencia y el uso de drogas?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre *si considera que el deporte puede ayudar a reducir problemas sociales como la violencia y el uso de drogas*

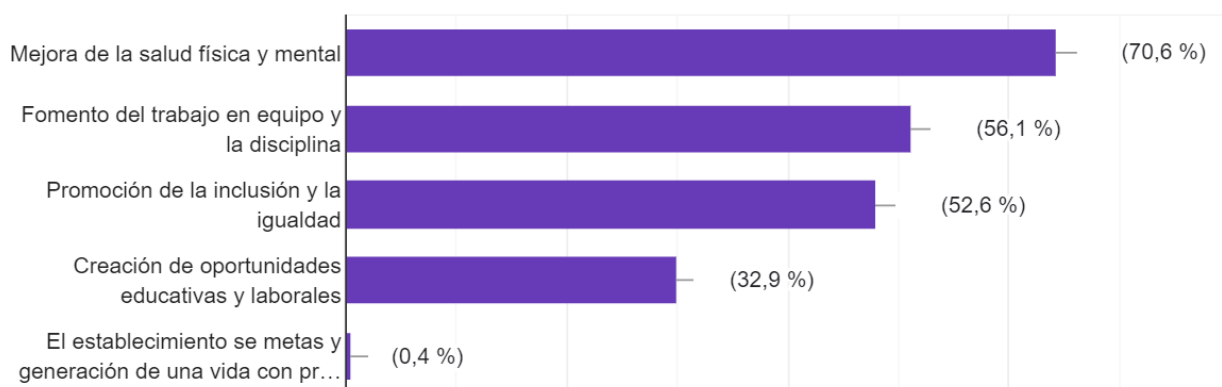
En la pregunta 14, como lo indica la figura 16, gran mayoría de los encuestados, con un 99.6% afirman que el deporte puede ayudar a reducir problemas sociales como la violencia y el uso de drogas, subraya la percepción de que el deporte es una herramienta eficaz para abordar estos desafíos.

¿Qué otros beneficios creen que puede aportar el deporte a la comunidad? (Puede seleccionar más de una opción)

- Mejora de la salud física y mental = 70,7%
- Fomento del trabajo en equipo y la disciplina = 56.1%
- Promoción de la inclusión y la igualdad = 52.6%
- Creación de oportunidades educativas y laborales = 32.9%
- Otro = 0.4%

Figura 17

Pregunta 15. ¿Qué otros beneficios cree que puede aportar el deporte a la comunidad?



Nota. El gráfico representa el porcentaje sobre *qué otros beneficios cree que puede aportar el deporte a la comunidad*

Según las respuestas obtenidas, observadas en la figura 17, el deporte se percibe como una fuente significativa de múltiples beneficios para la comunidad. El 70.7% de los encuestados destaca la mejora de la salud física y mental como el principal aporte del deporte, subrayando su papel en el bienestar integral de las personas. Además, el 56.1% cree que el deporte fomenta el trabajo en equipo y la disciplina, habilidades esenciales para el desarrollo personal y profesional.

El 52.6% valora la promoción de la inclusión y la igualdad, lo que indica que el deporte puede ser una herramienta poderosa para la cohesión social. Asimismo, el 32.9% reconoce la creación de oportunidades educativas y laborales como otro beneficio significativo, mostrando que el deporte puede abrir puertas y generar posibilidades de crecimiento en diferentes ámbitos de la vida. Solo un 0.4% mencionó otras opciones.

Comentarios Adicionales

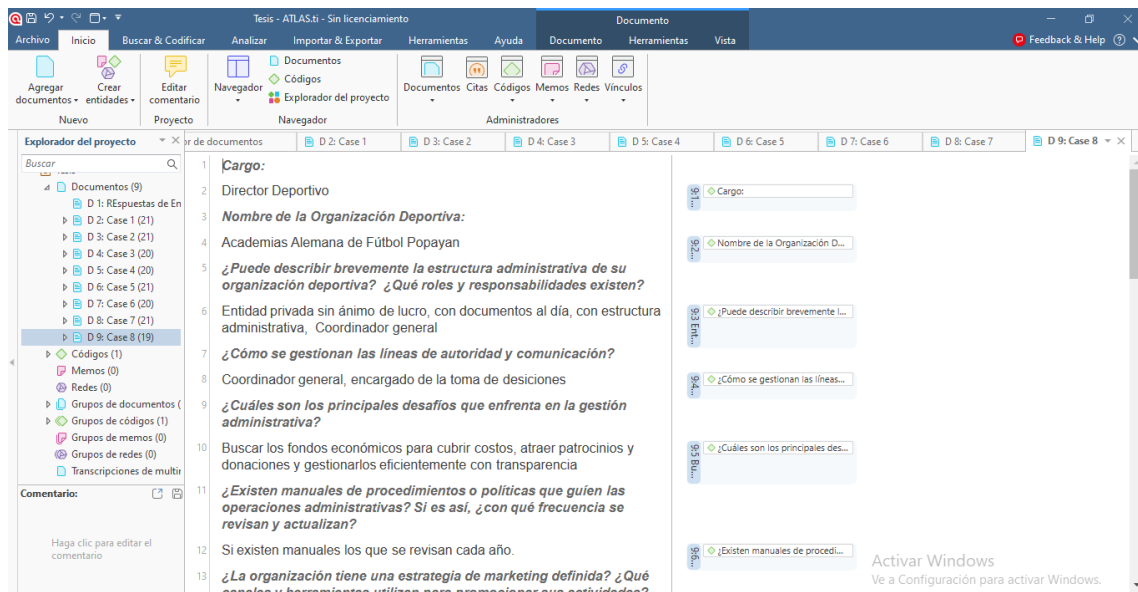
¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre cómo se puede promover el deporte en su comunidad?

El análisis de comentarios adicionales, se refleja una clara demanda y necesidad de mejorar y expandir las instalaciones y programas deportivos en la comunidad. Se destaca la importancia de contar con escenarios deportivos adecuados y accesibles, ya que muchas instalaciones actuales están ocupadas o en mal estado, y el acceso a canchas sintéticas es limitado debido a su costo. La programación de jornadas deportivas, así como la oferta de actividades nocturnas y durante los fines de semana, se perciben como esenciales para fomentar la participación. Además, existe una fuerte necesidad de apoyo gubernamental, tanto en términos de inversión en infraestructura como en la promoción de programas gratuitos que incluyan una variedad de deportes, no solo fútbol.

Las sugerencias para mejorar las instalaciones incluyen la construcción de nuevos espacios deportivos, la mejora de los existentes y la incorporación de equipos y áreas seguras para diversas actividades físicas. La comunidad también enfatiza la necesidad de formación y motivación para los comités deportivos, así como la capacitación de instructores y la realización de actividades educativas sobre la importancia del ejercicio. Finalmente, se resalta que estas mejoras no solo contribuirían al bienestar físico y mental de la comunidad, sino que también

Figura 20

Análisis de información



Nota. El gráfico representa el análisis cualitativo para este estudio con la herramienta Atlas TI.

Propuesta diseño de organización deportiva

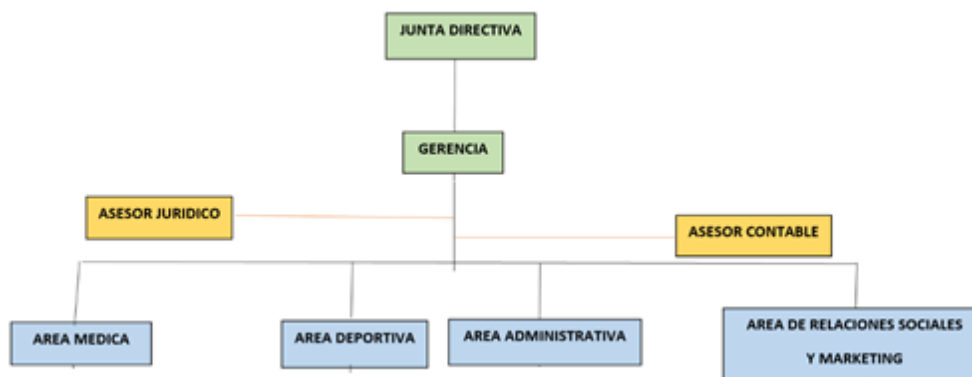
Estructura administrativa

La mayoría de las organizaciones cuentan con una estructura básica, compuesta por una junta directiva y roles como presidente, secretario y tesorero. Sin embargo, en algunos casos, esta estructura no se encuentra en funcionamiento o presenta vacíos en roles claves.

La falta de recursos financieros y humanos limita la capacidad de las organizaciones para fortalecer su estructura administrativa y contar con personal calificado.

Figura 21

Estructura de la organización



Nota. Fuente: El autor

Gestión administrativa

Las organizaciones deportivas presentan una estructura variada, donde las líneas de autoridad y comunicación oscilan entre enfoques centralizados y modelos participativos. Aunque algunas organizaciones cuentan con manuales de procedimientos, en muchos casos estos no se actualizan regularmente, lo que genera desafíos en la operatividad diaria. En este contexto, surgen retos clave como la financiación, la organización interna, la gestión de personal y la adecuada infraestructura. A través de una estrategia integral que incluya el fortalecimiento de la

estructura organizativa, la implementación de políticas actualizadas y una mayor efectividad en las áreas de marketing, estas organizaciones tienen el potencial de alcanzar un mayor impacto en la comunidad.

Las líneas de autoridad y comunicación varían entre las organizaciones, desde la toma de decisiones centralizada por el presidente hasta modelos más participativos con la junta directiva.

Un desafío común es la falta de manuales de procedimientos y políticas que guíen las operaciones administrativas. En algunos casos, estos documentos existen, pero no se revisan ni actualizan periódicamente.

La siguiente tabla presenta una comparación detallada de las características de diferentes áreas y se analizan aspectos clave como gestión, desafíos, logros, marketing, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de cada opción y tomar una decisión informada.

Tabla 1

Comparación por áreas

Área	Descripción	Retos y desafíos	Oportunidades de mejora
Gestión	Las líneas de autoridad y comunicación varían según la organización. Algunas tienen toma de decisiones centralizada, otras son más participativas.	Manuales de procedimientos actualizados.	Crear y actualizar manuales de procedimientos y políticas periódicamente.

Desafíos administrativos	Financiación, organización, gestión de personal, infraestructura.	Búsqueda de recursos financieros, patrocinadores y donaciones. Fortalecimiento de la estructura organizativa y la definición de roles. Capacitación y motivación del personal. Mantenimiento de escenarios deportivos.	Mejorar la gestión de personal y la estructura organizativa.
Marketing y promoción	Algunas organizaciones tienen presencia en redes sociales, pero no son siempre efectivas. Falta de recursos y personal especializado.	Necesidad de estrategias más robustas de marketing y medición del impacto.	Implementar estrategias más efectivas, medir el impacto de campañas.

Área deportiva	Los programas deportivos son variados. Los entrenadores pueden ser profesionales o voluntarios.	Definición de programas adecuados para diferentes edades y habilidades. Captación y formación de entrenadores calificados. Financiación de los programas deportivos.	Establecer programas estructurados con personal especializado y financiación adecuada.
Área económica	Fuentes de ingresos: recursos propios, patrocinios, subvenciones y actividades comunitarias. La elaboración de presupuestos no es generalizada.	Necesidad de diversificar ingresos y de implementar controles financieros.	Diversificar las fuentes de ingresos y asegurar la implementación de controles financieros adecuados.

Empoderamiento y desarrollo comunitario	Impacto variado en la comunidad, con actividades deportivas, culturales y recreativas.	Llegar a poblaciones vulnerables y ampliar la cobertura. Necesidad de medir el impacto de las acciones de empoderamiento y fortalecer la participación comunitaria.	Fortalecer la medición del impacto y la colaboración con otras organizaciones.
Logros en el empoderamiento comunitario	Fomento de la actividad física, integración social y desarrollo de habilidades en niños, jóvenes y adultos.	Ampliar la cobertura y la participación activa de la comunidad. Medir el impacto de las acciones de empoderamiento.	Fomentar la participación comunitaria en el diseño de programas y establecer indicadores de impacto.

Aspectos positivos	Motivación de los participantes, diversidad de actividades y compromiso de algunos líderes.		
Áreas de mejora	Estructura administrativa y financiera, marketing, programas deportivos y medición de impacto comunitario.		Implementar estrategias de marketing efectivas, estructurar programas deportivos con personal calificado.
Visión a futuro	Las organizaciones deportivas de Popayán tienen un gran potencial para contribuir al desarrollo comunitario.	Apoyo gubernamental, colaboración entre organizaciones y participación activa de la comunidad son clave para el desarrollo sostenible.	Abordar los desafíos identificados trabajando en conjunto con actores sociales para lograr un desarrollo integral y sostenible.

Estudio de mercado

Un estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos sobre un mercado específico, sus consumidores y competidores. Según Kotler y Keller (2016), permite a las organizaciones comprender las necesidades y deseos de los consumidores, así como las tendencias del mercado, lo cual es crucial para la toma de decisiones estratégicas. Bien realizado puede identificar oportunidades y amenazas, ayudar en la segmentación del mercado y en la determinación de la viabilidad de nuevas iniciativas o productos. (Burns 2014)

En este apartado, se identifican las necesidades y preferencias deportivas de la comunidad local. Esto incluye analizar la demanda de diferentes tipos de programas deportivos, evaluar la accesibilidad y disponibilidad de instalaciones deportivas, y comprender las barreras que impiden la participación activa en actividades físicas. Los datos obtenidos del estudio de mercado proporcionarán una base sólida para diseñar programas inclusivos y accesibles que respondan a las expectativas de la comunidad, asegurando así la relevancia y sostenibilidad de la organización propuesta.

Población objetivo

Autores como Neuman (2014) y Iacobucci (2010), definen claramente que la población objetivo es crucial para garantizar la relevancia y efectividad de las intervenciones, permitiendo que las iniciativas sean adecuadamente dirigidas y evaluadas, además, enfatizan en la importancia de segmentar la población en función de características sociodemográficas y comportamentales para desarrollar programas más efectivos y personalizados.

La población objetivo estará compuesta por los residentes de esta ciudad, abarcando diversos grupos demográficos de diferentes estratos que incluyen niños, jóvenes, adultos y

adultos mayores. Este enfoque inclusivo es esencial para asegurar que los programas deportivos diseñados respondan a las necesidades específicas de cada segmento de la población.

Segmentación demográfica

Según el censo de población de 2018 del DANE, la ciudad de Popayán cuenta con una población total de aproximadamente 343,011 habitantes, la cual se distribuye por género el 51% de mujeres y un 49% de hombres. En términos de estrato socioeconómico, la mayoría de la población se concentra en los estratos 2 y 3, representando aproximadamente el 60% del total. En cuanto a la ocupación, los estudiantes constituyen el 25% de la población, los trabajadores empleados el 35%, los desempleados el 10%, las amas de casa el 15%, los jubilados el 5% y los trabajadores independientes el 10%. (DANE 2018)

Para la segmentación y según estos datos, la población objetivo de Popayán se distribuye de la siguiente manera: niños (0-14 años) representan aproximadamente el 27%, jóvenes (15-29 años) constituyen alrededor del 24%, adultos (30-64 años) comprenden cerca del 42%, y adultos mayores (65 años en adelante) representan aproximadamente el 7% de la población. Esta segmentación permitirá diseñar programas deportivos que sean específicos y relevantes para cada grupo demográfico, asegurando que las actividades ofrecidas sean adecuadas para las diferentes etapas de la vida y niveles de habilidad. Kotler y Armstrong (2018) subrayan que la segmentación demográfica es una herramienta crucial en la estrategia de marketing, ya que permite a las organizaciones adaptar sus productos y servicios a las características y necesidades específicas de cada segmento de la población.

Análisis del sector

Los sectores económicos en Colombia se dividen en tres categorías principales: sector primario, sector secundario y sector terciario. El sector primario incluye actividades relacionadas

con la extracción y producción de recursos naturales, como la agricultura, la minería y la pesca. El sector secundario abarca la industria manufacturera y la construcción, siendo fundamental para el valor agregado y la transformación de materias primas. El sector terciario, que incluye los servicios, es el más grande en términos de participación en el PIB, reflejando el creciente papel de los servicios financieros, el comercio, el transporte y el turismo en la economía colombiana. Este sector ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la urbanización y la modernización económica del país (Garay, 2008).

El tercer sector, también conocido como el sector no lucrativo o sector de organizaciones sin ánimo de lucro, también desempeña un papel crucial en la economía y la sociedad colombiana. Este sector incluye una amplia gama de entidades como fundaciones, asociaciones, ONGs, y cooperativas, que operan con el objetivo principal de generar un impacto social positivo más que obtener beneficios económicos. Según Salamon y Anheier (1996), el tercer sector complementa las funciones del sector público y privado al proporcionar servicios esenciales y abordar problemas sociales que a menudo no son atendidos adecuadamente por los otros dos sectores. En Colombia, el tercer sector es vital para el desarrollo comunitario, la promoción de derechos humanos, la educación, y la salud, especialmente en áreas vulnerables y de difícil acceso. Además, un informe del DANE (2021) revela que este sector ha crecido significativamente en los últimos años, con más de 50,000 organizaciones registradas, demostrando su importancia en la mitigación de la pobreza, la exclusión social y la desigualdad.

Según un estudio del Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes, 2023), en Colombia hay más de 1,200 organizaciones deportivas sin ánimo de lucro registradas, de las cuales un número significativo opera en ciudades intermedias como Popayán. Estas organizaciones juegan un papel esencial en la promoción de la inclusión social y la mejora de la salud física y mental de

la comunidad. Sin embargo, un informe de la Cámara de Comercio de Cauca (2022) destaca que muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades para mantener una estructura organizativa efectiva y asegurar una financiación continua. Además, el censo de población de 2018 del DANE indica que Popayán tiene una alta tasa de jóvenes y adultos interesados en actividades deportivas, lo que subraya la necesidad de programas bien estructurados y accesibles. El análisis del sector revelará oportunidades y desafíos específicos, permitiendo diseñar una organización deportiva que no solo cubra estas necesidades, sino que también contribuya al desarrollo integral y empoderamiento de la comunidad.

En la ciudad de Popayán, existen diversos clubes y organizaciones deportivas que desempeñan un papel fundamental en la promoción del deporte y la actividad física entre sus habitantes, estos varían en tamaño y alcance, abarcando desde pequeñas asociaciones comunitarias hasta instituciones más grandes y reconocidas a nivel regional y nacional. Entre los más destacados se encuentran el Club Deportivo Independiente Popayán, Club deportivo Locos por el Fútbol, Academia Escarlata Popayán, Academia Alemana, el Club Deportivo Comfacauca con sus escuelas de formación deportiva ESFODER, y la Fundación Talentos del Deporte, además clubes como Camilo Torres, Eaggles Volleyball Club, Club de Baloncesto Hope, fundación promover deporte y cultura. Conocidos todos por su enfoque en el desarrollo del talento juvenil en disciplinas como el fútbol, baloncesto, voleibol, Atletismo, Rugby, etc algunas proporcionando instalaciones y entrenadores capacitados para jóvenes deportistas.

Por su parte, el Club Deportivo Comfacauca ofrece para sus afiliados a la Caja de compensación, una amplia gama de actividades deportivas y recreativas para todas las edades, incluyendo fútbol, Patinaje, natación, tenis, y atletismo, y es reconocido por su infraestructura moderna y programas inclusivos.

Algunas de estas organizaciones se centran en el empoderamiento de niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, utilizando el deporte como una herramienta para la integración social y el desarrollo personal. Además, de organizar en la ciudad eventos deportivos locales, torneos, y programas de entrenamiento, contribuyendo significativamente al tejido social y la salud de la comunidad.

Estos clubes y organizaciones no solo fomentan la práctica deportiva, sino que también juegan un papel crucial en la cohesión social y el desarrollo integral de la comunidad. Sin embargo, enfrentan desafíos como la falta de financiamiento sostenible y la necesidad de mayor apoyo institucional para expandir sus programas y mejorar sus infraestructuras.

Análisis de la demanda

Como lo señala Kotler (2018), el análisis de demanda implica comprender las necesidades y deseos del mercado objetivo, así como los factores que influyen en sus decisiones de participación en actividades deportivas. En Popayán, el censo de población realizado por el DANE en 2018 revela una población diversa, con una significativa proporción de niños (27%) y jóvenes (24%) que podrían beneficiarse enormemente de programas deportivos inclusivos. Además, datos de Coldeportes (2023) indican que solo el 25% de la población participa regularmente en actividades deportivas, lo que sugiere una carencia significativa de ofertas accesibles y adecuadas para la comunidad.

Este análisis también debe considerar los factores socioeconómicos y culturales que afectan la participación deportiva. De acuerdo con un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), la falta de acceso a instalaciones deportivas adecuadas y la falta de programas inclusivos son barreras significativas para la actividad física regular. Además, es importante identificar las preferencias deportivas de diferentes grupos demográficos dentro de la

comunidad, como niños, adolescentes, adultos, y personas con diversidad funcional, para diseñar programas que realmente aborden sus necesidades y fomenten la inclusión y el empoderamiento. Este enfoque holístico y basado en datos permitirá que la nueva organización deportiva no solo aumente la participación, sino que también contribuya al desarrollo integral y la cohesión social en Popayán.

El objetivo de la Organización deportiva es Promover el desarrollo integral de diversos grupos demográficos a través del deporte, ofreciendo una formación de alta calidad que fortalezcan los lazos comunitarios y fomente habilidades deportivas, valores éticos y un estilo de vida activo y saludable en la ciudad de Popayán.

Para conocer la demanda de la población que puede acceder a los servicios de la organización, hemos realizado una recolección de datos usando la encuesta como instrumento; esto permite conocer el perfil preferencial por el gusto de la población a la práctica de un deporte, por otro lado, podemos saber el estrato socioeconómico y quienes tienen necesidades de fortalecimiento en los aspectos emocionales y de empoderamiento.

La demanda potencial

Corresponde a la población de edades entre los 7 y los 60 años y de acuerdo a los datos oficiales del censo del 2018 realizado por el DANE, aproximadamente el 65% de los encuestados en Popayán indicaron que no participan en actividades deportivas o recreativas de forma regular debido a la falta de opciones accesibles y asequibles en su comunidad (DANE, 2023).

La demanda real

corresponde a la población que practica o le gustaría practicar algún deporte o actividad física con la visión de continuar ejercitándose. Para esto el resultado de las encuestas muestra

que las personas entrevistadas, el 98% practica o les gustaría practicar algún deporte o actividad,.

Análisis de la oferta

El diseño de una organización deportiva sin fines de lucro en Popayán presenta una oferta atractiva con un alto potencial de impacto positivo en la comunidad.

El análisis de la oferta en el mercado de organizaciones deportivas en Popayán requiere una evaluación detallada de las entidades existentes y los servicios que proporcionan. Según Lamb, Hair y McDaniel (2018), la oferta se refiere a la disponibilidad de productos o servicios en un mercado específico y cómo estos satisfacen las necesidades de los consumidores. En cuanto a la oferta existente, se observa un panorama diverso de organizaciones deportivas en la ciudad, que incluye clubes deportivos, escuelas de formación, entidades gubernamentales y programas privados que ofrecen una variedad de actividades deportivas. Sin embargo, existe una brecha porque sus programas no siempre logran cubrir las necesidades de toda la comunidad, especialmente en términos de inclusión y accesibilidad y también en cuanto a la oferta enfocada en el empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad. Por ejemplo, aunque algunas organizaciones proporcionan instalaciones modernas y entrenadores capacitados, su alcance puede estar limitado por restricciones económicas y falta de infraestructura para atender a personas con discapacidades o en situación de vulnerabilidad (Coldeportes, 2023).

En este contexto, la propuesta de una organización deportiva sin fines de lucro en Popayán se presenta como una oportunidad para llenar este vacío y generar un impacto positivo en la comunidad.

Además, el análisis de la oferta debe considerar la capacidad de estas organizaciones para mantener programas sostenibles y de alta calidad. Estudios como los realizados por Porter (2008) sobre estrategias competitivas indican que la sostenibilidad y diferenciación de los servicios son

cruciales para la longevidad y éxito de cualquier organización. En Popayán, la escasez de financiación constante y la dependencia de donaciones y patrocinios limitan la capacidad de las organizaciones deportivas para ofrecer programas continuos y adaptativos. La nueva organización deportiva sin fines de lucro que se planea diseñar deberá no solo llenar estos vacíos en la oferta existente, sino también establecer alianzas estratégicas y fuentes de financiamiento diversificadas para asegurar su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para empoderar y desarrollar integralmente a la comunidad.

Mercadeo

Este apartado, requiere de un análisis profundo del mercado y del desarrollo de una estrategia de marketing efectiva. Debe centrarse en comprender cómo atraer y retener a los participantes, así como en la promoción efectiva de la organización y sus programas. Según Kotler y Keller (2016), el mercadeo en el contexto de organizaciones sin ánimo de lucro implica no solo la promoción de servicios, sino también la creación de valor para la comunidad. Esto requiere una estrategia de marketing integral que incluya investigación de mercado, segmentación de audiencia, posicionamiento y el desarrollo de una propuesta de valor convincente. En Popayán, es crucial identificar y segmentar a los grupos demográficos clave, como niños, jóvenes, adultos, adultos mayores y personas con discapacidades, para diseñar campañas de marketing que resuenen con sus necesidades y expectativas específicas.

En primer lugar, es fundamental comprender el mercado objetivo de la organización, incluyendo sus necesidades, intereses y comportamientos. Autores como Kotler y Keller (2016) señalan que la segmentación del mercado es una herramienta esencial para identificar grupos de consumidores con características similares, lo que permite desarrollar estrategias de marketing más precisas y efectivas.

En segundo lugar, es necesario analizar la competencia en el mercado, incluyendo las organizaciones deportivas existentes, sus ofertas y estrategias de marketing. Autores como Porter (1980) proponen el modelo de las cinco fuerzas competitivas para analizar el atractivo de un mercado y la posición competitiva de las empresas.

Con base en esta información, se puede desarrollar una estrategia de marketing adecuada que incluya la definición de la propuesta de valor de la organización, la selección de los canales de comunicación más adecuados y la creación de mensajes que resuenen con el público objetivo.

Las técnicas de marketing digital, como el uso de redes sociales, un sitio web informativo y campañas de correo electrónico, son esenciales para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la nueva organización deportiva. Estudios realizados por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) sobre marketing digital destacan la importancia de la presencia en línea y la interacción con la comunidad a través de plataformas digitales para fomentar la participación activa y el compromiso. Además, es fundamental implementar estrategias de marketing directo y relacional para construir relaciones duraderas con los participantes y posibles patrocinadores. Esto podría incluir eventos comunitarios, talleres informativos y la colaboración con instituciones locales. El objetivo final es crear una marca sólida que no solo atraiga a los usuarios, sino que también inspire confianza y apoyo continuo, asegurando la sostenibilidad y el impacto positivo de la organización en la comunidad de Popayán.

Plan de marketing

El objetivo de este apartado es establecer las estrategias y acciones necesarias para posicionar a la Organización como una entidad líder en el empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad a través del deporte. Este plan se basa en las mejores prácticas y teorías de marketing deportivo de reconocidos expertos en el campo (Kotler & Keller, 2012; Anderson,

2004).

Análisis situacional

Análisis interno. Al analizar la situación de la organización deportiva, revela un panorama mixto, donde se destacan logros significativos en el empoderamiento comunitario, como la motivación de los participantes y la diversidad de actividades ofrecidas. Sin embargo, persisten desafíos importantes que limitan su efectividad, tales como la falta de una estructura administrativa y financiera sólida, así como la necesidad de estrategias de marketing más robustas. La participación activa de la comunidad es un aspecto positivo, pero se requiere una medición más precisa del impacto de las acciones implementadas para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos de desarrollo comunitario. La colaboración entre organizaciones y el apoyo gubernamental son elementos clave que pueden potenciar estos logros y facilitar un desarrollo sostenible.

Por otro lado, el contexto administrativo presenta retos significativos, como la ausencia de manuales de procedimientos actualizados y la necesidad de mejorar la gestión del personal. La diversificación de fuentes de ingresos es crucial para la sostenibilidad económica, ya que muchas organizaciones dependen de recursos limitados y carecen de controles financieros adecuados. En el ámbito deportivo, aunque los programas son variados, la captación y formación de entrenadores calificados es esencial para maximizar su impacto. En conjunto, el análisis sugiere que, si bien hay un gran potencial para el desarrollo comunitario a través del deporte, es fundamental abordar las áreas de mejora identificadas y establecer un enfoque más estructurado y colaborativo para enfrentar los desafíos actuales

Fortalezas:

Enfoque integral en el desarrollo de habilidades deportivas y personales.

Diversidad de modalidades deportivas: Fútbol, Voleibol, Baloncesto, Atletismo y baile deportivo

Equipo técnico cualificado y comprometido

Debilidades:

Recursos financieros limitados.

Infraestructura en desarrollo.

Baja visibilidad inicial en la comunidad.

Análisis Externo

Oportunidades:

Creciente interés por el deporte y el bienestar en la comunidad.

Apoyo gubernamental y de entidades privadas para proyectos deportivos.

Tendencia hacia la inclusión y cohesión social a través del deporte

Amenazas:

Competencia de otras organizaciones deportivas.

Variabilidad en el apoyo financiero y patrocinadores.

Factores económicos y sociales que pueden afectar la participación.

Segmentación demográfica:

Edad: Niños (6-12 años), Adolescentes (13-18 años), Adultos Jóvenes (19-60 años), mayores de 60 años.

Género: Masculino y Femenino.

Ocupación: Estudiantes, trabajadores jóvenes, amas de casa, desempleados.

Segmentación psicográfica.

Estilos de Vida: Personas activas, interesadas en la salud y el bienestar.

Intereses: Deporte, actividades al aire libre, desarrollo personal.

Producto

Desarrollo de programas deportivos adaptados a diferentes edades y niveles de habilidad.

Implementación de entrenamientos especializados en Fútbol, Voleibol, Baloncesto, Atletismo y Baile deportivo.

Programas de formación en valores como disciplina, trabajo en equipo y respeto.

Precio

Ofrecimiento de tarifas accesibles para diferentes segmentos de la comunidad.

Descuentos y becas para familias de bajos ingresos.

Paquetes promocionales y tarifas especiales para grupos y empresas.

Plaza (distribución)

Ubicación estratégica de las instalaciones deportivas en el centro y barrios de Popayán.

Colaboración con escuelas y universidades locales para facilitar el acceso a los programas deportivos.

Implementación de programas móviles y actividades en diferentes barrios de la ciudad.

Promoción

Campañas publicitarias en redes sociales (Facebook, tik tok, Instagram, Twitter).

Colaboración con medios locales para difundir noticias y eventos.

Organización de eventos deportivos y comunitarios para aumentar la visibilidad.

Creación de contenido educativo y promocional en el sitio web y blog de la organización.

Utilización de marketing de influencers locales para atraer a más participantes.

Plan de acción en marketing

Tabla 2*Plan de acción en marketing*

Estrategia	Acción	Responsable	Cronograma
Publicidad en redes sociales	Campanñas de anuncios en Facebook e Instagram	Coordinador de Relaciones Sociales y Marketing	Mensual
Eventos deportivos	Organización de torneos y competencias	Coordinador Deportivo	Trimestral
Colaboración con medios locales	Publicación de artículos y entrevistas	Gerente	Bimensual
Programas móviles	Actividades deportivas en diferentes barrios	Coordinador Administrativo	Semestral
Marketing de influencers	Colaboración con deportistas locales	Coordinador de Relaciones Sociales y Marketing	Mensual

Nota. Fuente: El autor

Presupuesto de marketing

Tabla 3*Presupuesto de Marketing*

Actividad	Costo Estimado Mensual
Publicidad en redes sociales	\$900.000
Eventos deportivos	\$1.200.000
Colaboración con medios locales	\$600.000
Programas móviles	\$900.000
Marketing de influencers	\$640.000
Total Mensual	\$4.240.000

Nota. Fuente: El autor

Medición y evaluación

KPIs. Número de nuevos participantes, tasa de retención de participantes, engagement en redes sociales, cantidad de patrocinadores conseguidos.

Herramientas de Medición. Google Analytics, herramientas de análisis de redes sociales, encuestas de satisfacción, reportes financieros.

Planificación y gestión de actividades deportivas**Presentación**

En un mundo donde la actividad física y los valores comunitarios son más importantes que nunca, hemos diseñado una organización deportiva sin fines de lucro con un propósito claro: promover el bienestar, la inclusión y la cohesión social en nuestra comunidad.

Nuestra misión es simple pero poderosa: utilizar el deporte como una herramienta para empoderar a individuos y comunidades, promoviendo valores fundamentales y un estilo de vida

saludable.

Estructura del proyecto deportivo

Desarrollo deportivo

El diseño de una organización deportiva sin fines de lucro dirigida al empoderamiento comunitario requiere una estructura sólida que abarque la iniciación, formación deportiva y actividad física para todas las edades. Según Hellison (2011), es fundamental desarrollar programas de iniciación deportiva que fomenten la diversión y el desarrollo de habilidades básicas, promoviendo valores como el trabajo en equipo, puntualidad, y el respeto. Esta fase inicial sienta las bases para el compromiso a largo plazo con el deporte.

En el ámbito de la formación deportiva, Bompa y Haff (2009) destacan la importancia de diseñar programas de entrenamiento específicos que aborden aspectos técnicos, tácticos, físicos y mentales, adaptados a diferentes grupos de edad y niveles de habilidad. Martens (2012) enfatiza la necesidad de contar con entrenadores calificados y recursos adecuados para maximizar el desarrollo deportivo de los participantes, fomentando la competición saludable y el crecimiento personal.

Por otro lado, Warburton, Nicol y Bredin (2006) subrayan los beneficios de la actividad física para la salud, mientras que Penedo y Dahn (2005) destacan su impacto positivo en el bienestar mental y emocional. Por lo tanto, es crucial diseñar programas de actividad física inclusivos y variados, que promuevan estilos de vida activos y saludables entre personas de todas las edades, adaptándose a diferentes necesidades y preferencias.

Una organización deportiva sin fines de lucro se define como una entidad cuyo objetivo principal es promover la práctica del deporte y la actividad física entre la comunidad sin perseguir beneficios económicos, estas organizaciones buscan el desarrollo integral de los

individuos a través del deporte, contribuyendo al bienestar social y al fortalecimiento del tejido comunitario (González, 2016), Por lo tanto, este proyecto debe estar guiado por un plan pedagógico basado en una estructura teórica sólida que asegure el control y la gestión de todas las actividades, garantizando así una proyección efectiva de los resultados. Siguiendo estos lineamientos, las sesiones de clase y el plan formativo se centrarán en tres objetivos principales: educativo, motriz y técnico.

La iniciación deportiva es un proceso fundamental en el desarrollo de habilidades físicas y sociales en los individuos, especialmente en los jóvenes. Este proceso está diseñado para introducir a los participantes en diversas actividades deportivas, fomentando no solo el desarrollo de habilidades motrices, sino también valores sociales y personales que contribuyen al empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad.

Varios autores coinciden en establecer la estructura de iniciación y formación deportiva, quienes plantean las siguientes etapas en la iniciación deportiva, con las que nos vamos a orientar en la construcción del plan pedagógico.

Introducción al deporte. Esta primera fase se centra en la familiarización de los participantes con diferentes deportes. Se utilizan juegos y actividades lúdicas para desarrollar habilidades básicas como la coordinación, el equilibrio y la agilidad. Según García y Ruiz (2017), esta etapa es crucial para despertar el interés y la motivación de los jóvenes hacia la práctica deportiva.

Desarrollo de habilidades básicas. En esta etapa, los participantes comienzan a aprender técnicas y habilidades específicas de los deportes. Se pone énfasis en la enseñanza de fundamentos técnicos y tácticos de una manera que sea comprensible y accesible para los jóvenes (Navarro, 2016). La instrucción se adapta al nivel de desarrollo de cada participante,

promoviendo un progreso constante y sostenible.

Fomento de valores y competencias sociales. Más allá del desarrollo físico, la iniciación deportiva busca inculcar valores como el trabajo en equipo, la disciplina, la responsabilidad y el respeto. Según Soto y Martínez (2018), estos valores son esenciales para el empoderamiento de los individuos, permitiéndoles participar activamente en su comunidad y contribuyendo a la cohesión social.

Participación en competencias. Finalmente, los participantes tienen la oportunidad de poner en práctica sus habilidades en entornos competitivos. Esto no solo mejora sus capacidades técnicas, sino que también fortalece su autoestima y confianza. Las competencias deben ser organizadas de manera que todos los participantes tengan oportunidades equitativas de éxito y aprendizaje (Moreno, 2019).

El objetivo principal de la iniciación deportiva en el contexto comunitario es el empoderamiento y desarrollo integral de los individuos, este enfoque no solo se centra en el rendimiento deportivo, sino también en la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad.

Empoderamiento personal. Al aprender y mejorar en un deporte, los niños, jóvenes y adultos, desarrollan una mayor confianza en sus habilidades y capacidades. Esto les brinda una base sólida para enfrentar desafíos en otras áreas de su vida, promoviendo una actitud proactiva y resiliente (García & Ruiz, 2017).

Desarrollo social. La participación en actividades deportivas comunitarias fomenta la integración social y el sentido de pertenencia. Los deportistas aprenden a trabajar en equipo, a respetar las reglas y a valorar la diversidad, lo cual es esencial para la cohesión social y la construcción de una comunidad más fuerte (Soto & Martínez, 2018).

Formación integral. El deporte se utiliza como una herramienta educativa que contribuye al desarrollo físico, emocional y social de los participantes. Esta formación integral prepara a los participantes no solo para ser buenos deportistas, sino también para ser líderes positivos y agentes de cambio en su comunidad (Navarro, 2016).

Propuesta de estructura deportiva

Para diseñar la estructura de iniciación, formación deportiva y actividad física para edades desde 7 a 60 años en una organización deportiva sin ánimo de lucro, es importante considerar la diversidad de edades, habilidades y necesidades de los participantes. Aquí tienes una propuesta de estructura:

Iniciación deportiva de 7 a 12 años.

Escuelas Deportivas

Ofrecer una variedad de deportes y actividades físicas para niños de diferentes edades, permitiéndoles explorar sus intereses y desarrollar habilidades básicas en un entorno divertido y seguro.

Programas recreativos

Organizar juegos y actividades recreativas que fomenten la participación activa y la socialización entre los niños, promoviendo valores como el trabajo en equipo y el respeto.

Entrenamiento multideportivo

Introducir a los niños a una variedad de deportes y actividades físicas, proporcionándoles una base sólida para elegir un deporte específico en el futuro.

Iniciación deportiva de 13 a 18 años.

Entrenamiento especializado

Ofrecer entrenamiento específico en deportes individuales y de equipo, con enfoque en el

desarrollo técnico, táctico y físico de los participantes.

Competencias y Torneos

Organizar competencias y torneos locales y regionales donde los jóvenes puedan poner en práctica sus habilidades y competir de manera saludable y respetuosa.

Programas de desarrollo personal

Incorporar componentes de desarrollo personal y liderazgo en el entrenamiento deportivo, promoviendo valores como la responsabilidad, la perseverancia y la autoconfianza.

Actividad física para adultos de 19 a 60 años.

Clases de acondicionamiento físico

Ofrecer clases de acondicionamiento físico que incluyan ejercicios de cardio, fuerza y flexibilidad, adaptados a diferentes niveles de condición física y edad.

Deportes recreativos

Organizar ligas y actividades recreativas para adultos en una variedad de deportes, brindando oportunidades para socializar, mantenerse activo y disfrutar del deporte de manera no competitiva.

Programas de bienestar

Incorporar actividades de bienestar como baile deportivo, yoga, tai chi, meditación y nutrición, para promover el equilibrio físico, mental y emocional en los adultos.

Modalidades deportivas

El diseño de una organización deportiva sin fines de lucro, abre un abanico de posibilidades para la promoción de diversas modalidades deportivas que contribuyan al empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad.

La selección de las modalidades deportivas debe considerar diversos factores, como los

intereses y necesidades de la población objetivo, la disponibilidad de infraestructura y recursos, y las características del entorno.

En base a estudios de autores como Bailey (2018), se recomienda incluir una variedad de deportes que fomenten la participación de personas de todas las edades, habilidades y condiciones físicas. La implementación de programas deportivos especializados para grupos poblacionales específicos, como niños, niñas, adolescentes, adultos mayores o personas con discapacidad, también puede ser una estrategia efectiva para ampliar el impacto de la organización. Algunas modalidades deportivas que podrían considerarse son:

Deportes individuales: atletismo, natación, tenis de mesa, ajedrez, bádminton.

Deportes de equipo: fútbol, baloncesto, voleibol, fútbol sala, balonmano.

Deportes de combate: judo, karate, taekwondo.

Deportes acuáticos: natación, waterpolo.

Deportes de raqueta: tenis, bádminton, squash.

Deportes de ciclo: ciclismo, BMX.

Deportes al aire libre: Baile deportivo, senderismo, montañismo, camping.

Es esencial proponer modalidades deportivas inclusivas y accesibles, considerando las condiciones físicas y que respondan a las necesidades y características de la población local. Según Côté y Gilbert (2009), la diversificación de modalidades deportivas es fundamental para fomentar una participación inclusiva y accesible, ya que permite a diferentes grupos demográficos encontrar actividades que se adapten a sus intereses y capacidades. En este sentido, se pueden proponer modalidades como el fútbol, el baloncesto, el voleibol, atletismo, ajedrez y el baile deportivo, que son populares y accesibles, además de modalidades emergentes como el ultimate frisbee y el rugby, que pueden atraer a segmentos más jóvenes y promover valores como

el trabajo en equipo y la disciplina.

Además, la inclusión de deportes adaptados es crucial para garantizar que personas con discapacidades también tengan la oportunidad de participar activamente. De acuerdo con Sherrill (1998), los programas deportivos adaptados no solo mejoran la condición física de las personas con discapacidades, sino que también fomentan su integración social y autoestima. Modalidades como el baloncesto en silla de ruedas, el atletismo adaptado y la natación paralímpica pueden ser integradas en la oferta de la organización. Asimismo, actividades recreativas como el yoga y la gimnasia rítmica pueden atraer a diferentes grupos etarios, incluyendo adultos mayores y mujeres, proporcionando beneficios tanto físicos como mentales. Esta variedad de modalidades deportivas permitirá a la organización no solo aumentar la participación, sino también cumplir con su objetivo de empoderar y desarrollar integralmente a la comunidad de Popayán.

En definitiva, la selección de las modalidades deportivas para una organización sin fines de lucro en Popayán debe ser un proceso reflexivo y estratégico que considere las características de la comunidad, los recursos disponibles y los objetivos de desarrollo integral que se buscan alcanzar.

Basados en los resultados de la encuesta para conocer la percepción y necesidades de la población, se decidió implementar inicialmente algunos deportes según las características de la comunidad, y que fueron de preferencia de ellos. Entre los deportes más optados por los encuestados está el fútbol, el baloncesto, el voleibol, atletismo, y el baile deportivo. Con respecto al fútbol, voleibol y baloncesto, se piensa unificar estos deportes inicialmente en las escuelas de formación en las primeras etapas y en las etapas de especialización hacer ciclos optativos para que los deportistas se perfilen por el preferido. El Atletismo fue el otro deporte que tuvo un 20% de preferencia seguido por el balie deportivo con un 15%.

Teniendo en cuenta lo anterior, la organización deportiva va a iniciar con las escuelas de formación de FUTBOL, BALONCESTO, VOLEYBOL, además, ATLETISMO y BAILE DEPORTIVO con el propósito de mejorar poco a poco e ir implementando nuevos deportes de acuerdo con la demanda y necesidades que se presenten durante el transcurso del proyecto.

Horario e intensidad de la práctica deportiva

Las clases se desarrollarán en la jornada contraria, a las actividades académicas, un grupo en la mañana y uno en la tarde, con una intensidad de (6) horas semanales distribuidas en (3) sesiones de (2) horas cada una.

Sistema de control y seguimiento.

Autores versados en el tema han destacado la importancia del seguimiento y control en el deporte de formación. Como señala López (2010), "el seguimiento y control es una herramienta fundamental para el entrenador, ya que le permite evaluar el progreso de sus deportistas y tomar decisiones oportunas para mejorar su rendimiento". Y para Behn (2003), el seguimiento y control de las actividades deportivas deben basarse en un enfoque sistemático que incluya la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs), la recopilación regular de datos, y la evaluación continua de los resultados.

El control se hace partiendo de un mínimo de información significativa contenida en documentos para monitorear las acciones realizadas y los resultados más importantes, que permita elaborar indicadores. Este seguimiento se realiza periódicamente para el continuo mejoramiento de cada escuela deportiva en cuanto al proceso formativo y el impacto del proyecto en la comunidad.

Se propone implementar un sistema de seguimiento y control para las actividades deportivas en las escuelas de formación de fútbol, voleibol, baloncesto y atletismo. Este sistema

permitirá monitorear el progreso de los deportistas, evaluar la efectividad de los programas y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad de la enseñanza.

El sistema de seguimiento y control debe considerar los siguientes aspectos:

Definición de indicadores de seguimiento.

Asistencia a clases: Número de sesiones a las que asiste cada estudiante.

Desempeño individual: Evaluación del rendimiento de cada estudiante en las diferentes habilidades técnicas y tácticas del deporte.

Progreso deportivo: Medición del avance individual de cada estudiante en términos de resultados deportivos (por ejemplo, goles marcados, puntos anotados, tiempos alcanzados).

Comportamiento: Evaluación del comportamiento y la actitud de cada estudiante durante las clases y entrenamientos.

Recolección de datos:

Hojas de registro: Los entrenadores utilizarán hojas de registro para registrar la asistencia, el desempeño individual y el comportamiento de los estudiantes.

Pruebas de rendimiento: Se realizarán pruebas periódicas para evaluar el progreso deportivo de los estudiantes.

Encuestas: Se aplicarán encuestas a los estudiantes y padres de familia para obtener retroalimentación sobre el programa.

Análisis de datos.

La información recopilada se almacenará en una base de datos.

Se utilizarán herramientas de análisis de datos para identificar tendencias y patrones.

Los resultados del análisis se utilizarán para evaluar la efectividad del programa y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad de la enseñanza.

Utilización de los resultados.

Los resultados del seguimiento y control se utilizarán para:

Informar a los deportistas y padres de familia sobre el progreso de cada estudiante.

Identificar áreas de mejora en el programa.

Diseñar planes de entrenamiento individualizados.

Tomar decisiones sobre la promoción de los deportistas a niveles más avanzados.

En definitiva, la implementación de un sistema de seguimiento y control para las actividades deportivas en las escuelas de formación permitirá:

Ofrecer un programa de alta calidad que cumpla con las necesidades de la comunidad.

Mejorar el rendimiento deportivo y empoderar a la comunidad.

Tomar decisiones informadas para el desarrollo del programa.

Promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Formato de sesión de entrenamiento.

Como indican Bompa y Haff (2009), un calentamiento adecuado es esencial para preparar el cuerpo y la mente para el entrenamiento, reduciendo el riesgo de lesiones y mejorando la eficiencia de las sesiones. Por lo cual se propone un formato de sesión de entrenamiento estructurado y sistemático para las modalidades deportivas. Este formato está diseñado para maximizar el desarrollo físico, técnico y táctico de los participantes, basándose en principios de entrenamiento deportivo establecidos por expertos en la materia.

Consta de tres fases, descritas a continuación:

Fase inicial. Es el periodo de introducción a la clase y calentamiento, que tiene como finalidad facilitar la adaptación previo al inicio de la parte central de la sesión, para evitar posibles lesiones y estar con un mejor rendimiento durante el transcurso de la clase.

Calentamiento (15 minutos)

Objetivo: Preparar físicamente a los deportistas para la actividad intensa, prevenir lesiones y mejorar el rendimiento.

Actividades:

Movilidad articular y estiramientos dinámicos.

Ejercicios de activación muscular (ej. skipping, zancadas).

Juegos cortos de baja intensidad para aumentar la temperatura corporal.

Fase Central: Este periodo es el que más tiempo necesita durante la sesión de la clase puesto que se basa en la fundamentación técnica y ejercicios específicos que van a ayudar a cumplir el objetivo de la clase. Como sugiere Weinberg y Gould (2015), las actividades deben ser variadas y específicas para mantener el interés de los deportistas y fomentar el desarrollo integral de habilidades.

Parte Principal (60 minutos)

Objetivo: Desarrollar habilidades técnicas, tácticas y físicas específicas de cada modalidad deportiva.

Actividades:

Fútbol:

Ejercicios de técnica individual (control de balón, pases).

Juegos reducidos para trabajar la táctica y la toma de decisiones.

Ejercicios físicos específicos (sprints, cambios de dirección).

Voleibol:

Drills de técnica básica (saque, recepción, remate).

Situaciones de juego 2 vs 2 o 3 vs 3 para practicar tácticas.

Ejercicios de agilidad y velocidad.

Baloncesto:

Ejercicios de manejo de balón y tiro.

Prácticas de ofensiva y defensiva en media cancha.

Entrenamiento de resistencia y pliometría.

Atletismo:

Técnica de carrera y ejercicios de velocidad.

Entrenamiento específico para eventos (lanzamientos, saltos).

Ejercicios de resistencia y fuerza.

Baile deportivo

Técnica y Fundamentos (20 minutos)

Práctica de pasos básicos (10 minutos)

Ejercicios de postura y alineación (10 minutos)

Movimientos específicos del estilo de baile (5 minutos)

Coreografía y Rutina (40 minutos)

Enseñanza y práctica de coreografías (20 minutos)

Integración de movimientos y transiciones (10 minutos)

Ensayos de secuencias completas (10 minutos)

Fase Final. Según Jeffrey (2008), la parte final de la sesión es crucial para la recuperación y la adaptación positiva al entrenamiento, además de fortalecer la dinámica de grupo y el aprendizaje. Este periodo es llamado vuelta a la calma, donde se realizan ejercicios de estiramiento que permite volver al cuerpo a su temperatura y condiciones normales, además de prevenir riesgos en la salud de los deportistas.

Parte Final (15 minutos)

Objetivo: Facilitar la recuperación física y mental, consolidar aprendizajes y fomentar la cohesión del grupo.

Actividades:

Ejercicios de enfriamiento (carrera suave, estiramientos estáticos).

Reflexión sobre la sesión (discusión en grupo sobre los logros y áreas de mejora).

Actividades de cohesión grupal (juegos de equipo, feedback positivo)

Estudio legal y administrativo

Aspecto jurídico en la constitución de la organización deportiva

La Cámara de Comercio del Cauca proporciona una guía para la formación de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Colombia, detallando minuciosamente los requisitos necesarios para garantizar que su creación esté correctamente respaldada y registrada ante las autoridades gubernamentales.

Por su naturaleza voluntaria y asociativa de las ESAL, su constitución debe originarse a partir de la manifestación de la voluntad del fundador (en el caso de las fundaciones) o de los fundadores (en el caso de las asociaciones, corporaciones, entidades del sector solidario y veedurías ciudadanas).

Esta declaración de intención para crear una ESAL, en el caso de las fundaciones y veedurías ciudadanas, puede formalizarse en un documento conocido como documento de constitución. En el caso de las asociaciones, corporaciones y entidades del sector solidario, esta voluntad debe expresarse en un documento que cumpla con ciertas formalidades mínimas, denominado acta de reunión o de asamblea de constitución.

La constitución de una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Colombia, y

específicamente en la ciudad de Popayán, implica una serie de pasos legales y administrativos que deben ser seguidos meticulosamente. A continuación, se presenta un resumen de estos pasos, basado en la normativa vigente y en las recomendaciones de expertos en el tema. Gaitán (2014).

Definición de la misión y visión: Antes de iniciar los trámites legales, es fundamental definir claramente la misión y visión de la organización. Según Saavedra (2017), tener una misión y visión bien articuladas es crucial para orientar las actividades y objetivos de la ESAL.

Conformación del grupo promotor: Se debe conformar un grupo de personas interesadas en constituir la ESAL. Este grupo será responsable de la elaboración de los estatutos y de las gestiones iniciales. Castaño (2016) destaca la importancia de contar con un equipo comprometido y con habilidades complementarias para asegurar el éxito de la entidad.

Elaboración de los estatutos: Los estatutos son el documento que contiene las normas internas de la organización. Deben incluir aspectos como el nombre de la entidad, el domicilio, la duración, el objeto social, los órganos de dirección, administración y control, y las normas para la disolución. Este documento debe ser aprobado por todos los miembros fundadores (García, 2015).

Reunión y acta de constitución. Se debe realizar una reunión de constitución donde se aprueben los estatutos y se elija la junta directiva. El acta de esta reunión debe ser firmada por todos los asistentes. Según Pérez (2018), es esencial que el acta esté bien redactada y cumpla con los requisitos legales para evitar problemas futuros.

Esta asamblea de constitución es la reunión que deben celebrar todas las personas naturales, bien sea que actúen en nombre propio o en representación de otras personas naturales o jurídicas, que tienen la voluntad de asociarse y dar nacimiento a una persona jurídica sin ánimo de lucro.

Registro en cámaras de comercio o en la entidad que corresponda. Una vez constituida la organización, debe procederse a su registro en la entidad correspondiente, bien sea cámaras de comercio, si se trata de aquellas entidades que se registran en esa entidad, o bien sea en las Alcaldías, las gobernaciones, las secretarías de Gobierno, etcétera, cuando así corresponda.

Cuando se constituya una ESAL, de aquellas que se registran en las cámaras de comercio, es importante verificar el nombre que va a utilizarse, para determinar que no exista una entidad sin ánimo de lucro con el mismo nombre previamente inscrita, caso en el cual no podrá hacerse el registro.

Es crucial mencionar que para las entidades de la Economía Solidaria, la verificación del nombre también se realiza en relación con el nombre de otra entidad comercial ya registrada, con el fin de evitar la duplicidad de nombres. Para registrar una entidad sin ánimo de lucro, primero se debe diligenciar el formulario de solicitud del Pre-RUT ante la DIAN, trámite que también puede realizarse en línea.

A partir de este punto, la fundación puede operar legalmente en el territorio donde fue registrada ante la entidad gubernamental correspondiente a estos trámites. El acta de constitución y los estatutos deben ser presentados en la Cámara de Comercio de Popayán para su registro, formalizando así la existencia de la ESAL. La Cámara de Comercio revisará los documentos y, si todo está en orden, procederá a su inscripción (Cámara de Comercio de Popayán, 2024).

Si la entidad sin ánimo de lucro constituida no es de las que se debe registrar ante la cámara de comercio, por razones de competencia, hay que enviar los mismos documentos ante la entidad gubernamental competente que ejerza las funciones de inspección, control y vigilancia correspondientes.

Una vez que la ESAL esté registrada en la Cámara de Comercio correspondiente, debe enviar, para efectos de vigilancia, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, una copia del acta de constitución, una copia de los estatutos y un certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, a la entidad que ejerza inspección, control y vigilancia.

En todos los casos, cuando una ESAL se constituya y no requiera inscripción en la Cámara de Comercio, deberá registrarse ante la DIAN para obtener el correspondiente NIT. Para ello, debe presentar un certificado de existencia y representación legal expedido por la entidad gubernamental que le otorgó la personería jurídica.

Obtener el RUT (Registro Único Tributario). Una vez registrada la ESAL en la Cámara de Comercio o Entidad correspondiente, se debe solicitar el RUT ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). Este documento es necesario para la identificación tributaria de la entidad (DIAN, 2024).

Inspección, control y vigilancia. La Constitución política de 1991 determina que el Estado y el Ejecutivo, específicamente el presidente de la República, deben ejercer funciones de inspección, control y vigilancia sobre las entidades sin ánimo de lucro.

En ejercicio de esa labor de inspección, control y vigilancia, los entes gubernamentales autorizados para ejercerla tienen influencia directa en la vida jurídica de la entidad sin ánimo de lucro, especialmente en su constitución, nombramientos, reformas, disolución y liquidación.

Beneficio tributario:

Según la última reforma tributaria, la concepción y definición de las entidades sin ánimo de lucro, especialmente las fundaciones y corporaciones, han sido modificadas de manera significativa. A partir de la ley 1819 del 2016, las entidades sin ánimo de lucro deben cumplir

con numerosos requisitos, restricciones, registros de información, tributación ordinaria y fiscalización continua. Conforme a esta nueva normativa, estas entidades se equiparan a las sociedades nacionales en términos de impuesto sobre la renta y complementarios, eliminando la valoración especial por sus fines no lucrativos. Este cambio implica que ya no se les otorga un trato preferencial en materia tributaria. Sin embargo, existe una excepción: si el objeto social de la entidad es considerado positivo por la ley y sus actividades se califican como meritorias, siempre y cuando los excedentes no se distribuyan indirectamente y se respeten los límites de retribución para administradores o directores, podrán acceder a un régimen tributario especial (Puyo, 2017).

Las ESAL pueden acceder a beneficios tributarios inscribiéndose en el Régimen Tributario Especial. Para ello, deben cumplir con ciertos requisitos y presentar la solicitud correspondiente ante la DIAN (Ruiz, 2017). Para poder acceder a los beneficio se exige en primera medida que la entidad constituida cumpla con lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 19 del Estatuto Tributario. En segundo lugar se debe cumplir con lo dispuesto en el artículo 359 parte 2 del Estatuto Tributario

Apertura de cuenta bancaria: Con la personería jurídica y el RUT, la ESAL puede abrir una cuenta bancaria a nombre de la entidad. Esta cuenta será utilizada para la gestión de los recursos financieros de la organización (Banco de la República, 2023).

Obtención de permisos y licencias. Dependiendo del objeto social de la ESAL, puede ser necesario obtener permisos y licencias adicionales para operar legalmente. Por ejemplo, si la ESAL va a realizar actividades deportivas, debe registrarse en el Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Popayán (IMRD Popayán, 2024).

Contratación de personal y voluntarios. Finalmente, la ESAL debe establecer los

procesos para la contratación de personal y la gestión de voluntarios. Esto incluye la elaboración de contratos y la definición de roles y responsabilidades (Mendoza, 2019).

Propuesta

Propuesta de valor.

La organización deportiva tiene como objetivo principal el empoderamiento de las comunidades de Popayán a través de la promoción del deporte como herramienta de transformación social y desarrollo personal. Nos diferenciamos por integrar un enfoque innovador que une el compromiso ambiental, la formación en valores deportivos y el uso de tecnología avanzada para el seguimiento del progreso de cada deportista.

Se implementará un sistema de reciclaje que no solo contribuya a la sostenibilidad del medio ambiente, sino que también genera ingresos económicos para la organización. Los residuos reciclables recolectados durante eventos deportivos y actividades comunitarias serán reutilizados o vendidos, y esos fondos se reinvertirán en infraestructura deportiva y programas sociales.

Los programas deportivos no solo enseñarán habilidades físicas, sino también enfatizan valores como el trabajo en equipo, la disciplina, el respeto y la integridad. Creemos que el deporte es una herramienta clave para formar ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad.

Se utilizarán herramientas tecnológicas como Power BI para llevar un informe detallado del rendimiento de cada deportista. Este enfoque basado en datos permite un seguimiento personalizado y continuo del desarrollo físico, emocional y social de nuestros participantes, ofreciendo a los entrenadores, padres y patrocinadores una visión clara de los avances y logros de cada uno.

Nombre de la organización deportiva

“Academia Deportiva Valle de Pubenza”

El nombre rinde homenaje a la historia y cultura de la región de Popayán, conocida como el Valle de Pubenza. Pubenza era el nombre de un importante cacique indígena en la época prehispánica. La zona donde se encuentra la ciudad de Popayán y sus alrededores era conocida como el Valle de Pubenza, en honor a este cacique y a la comunidad indígena que habitaba la región antes de la llegada de los españoles. Esta denominación no solo refuerza la identidad local, sino que también contribuye al sentido de pertenencia y orgullo comunitario, elementos esenciales en la cohesión social y el desarrollo integral a través del deporte (Anderson, 2004; Thompson, 2010). Según estudios, la incorporación de elementos culturales y geográficos en el nombre de una organización puede fortalecer su relación con la comunidad y aumentar su impacto social (Rodríguez & Sánchez, 2015).

Objeto social

Son objetivos principales de la Organización:

Fomentar y velar por la práctica del deporte, la cultura, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

Organizar eventos culturales y deportivos para la comunidad y para sus afiliados y participar en competiciones de los deportes asociados.

Formar parte del Sistema Nacional del Deporte, y

Promover proyectos que conduzcan al desarrollo de la actividad deportiva.

Promover y ejecutar proyectos que involucren actividades artísticas, educativas y culturales para el beneficio de los afiliados y la comunidad en general.

Escudo

Figura 22

Escudo



Nota. Fuente: El autor

Misión, visión, objetivos, valores

Misión.

"En la Academia Deportiva Valle de Pubenza, nuestra misión es forjar el futuro a través del deporte. Nos comprometemos a proporcionar una formación deportiva de alta calidad que promueva el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos en el municipio de Popayán, Cauca. Buscamos no solo cultivar habilidades deportivas excepcionales, sino también inculcar valores éticos, fomentar la inclusión y empoderar a la próxima generación de líderes, atletas y ciudadanos comprometidos con su comunidad."

Visión.

"Nuestra visión en la Academia Deportiva Valle de Pubenza es convertirnos en un referente destacado en la formación deportiva y el desarrollo personal Y comunitario en Popayán y sus alrededores. Visualizamos un futuro en el que nuestros deportistas sean reconocidos por su

excelencia deportiva y por ser ciudadanos ejemplares que contribuyen al bienestar de la comunidad. A través de programas innovadores y valores sólidos, aspiramos a inspirar el cambio positivo y el crecimiento continuo en la vida de quienes participan en nuestra academia y en la sociedad en general."

Objetivo general

Promover el desarrollo integral de diversos grupos demográficos a través del deporte, ofreciendo una formación de alta calidad que fortalezcan los lazos comunitarios y fomente habilidades deportivas, valores éticos y un estilo de vida activo y saludable en la ciudad de Popayán.

Objetivos específicos

Proporcionar entrenamiento especializado en diversas disciplinas deportivas para que los niños y jóvenes mejoren sus habilidades técnicas y tácticas.

Enseñar y reforzar valores como el Respeto, Puntualidad, Amistad, Responsabilidad, Disciplina, Trabajo en equipo, Esfuerzo y perseverancia, Honestidad, Humildad, Solidaridad, Autocontrol, Resiliencia, Inclusión, Ética deportiva entre los deportistas.

Garantizar que la academia sea accesible para niños, jóvenes y adultos de diferentes edades, géneros y niveles de habilidad, promoviendo la inclusión en el deporte.

Establecer y mantener un ambiente seguro y positivo para la práctica deportiva y el desarrollo personal.

Preparar a los deportistas para participar en competencias locales, regionales y nacionales, brindando oportunidades para destacar en el deporte.

Promover un estilo de vida activo y saludable, incluyendo la actividad física regular y la alimentación balanceada.

Trabajar en conjunto con instituciones educativas, organizaciones deportivas y otras entidades locales para enriquecer la experiencia deportiva y contribuir al desarrollo de la comunidad.

Realizar seguimiento del progreso de cada deportista y proporcionar retroalimentación para su mejora continua.

Inspirar a los participantes a desarrollar una pasión duradera por el deporte y a convertirse en modelos a seguir en la comunidad.

Enseñar la importancia del juego limpio y la ética deportiva en todas las actividades y competencias.

Establecer colaboraciones con patrocinadores, instituciones educativas y otros actores relevantes para fortalecer la oferta y el alcance de la academia.

Valores corporativos

Respeto

Puntualidad

Amistad

Responsabilidad

Disciplina

Trabajo en equipo

Esfuerzo y perseverancia

Honestidad

Humildad

Solidaridad

Autocontrol

Resiliencia

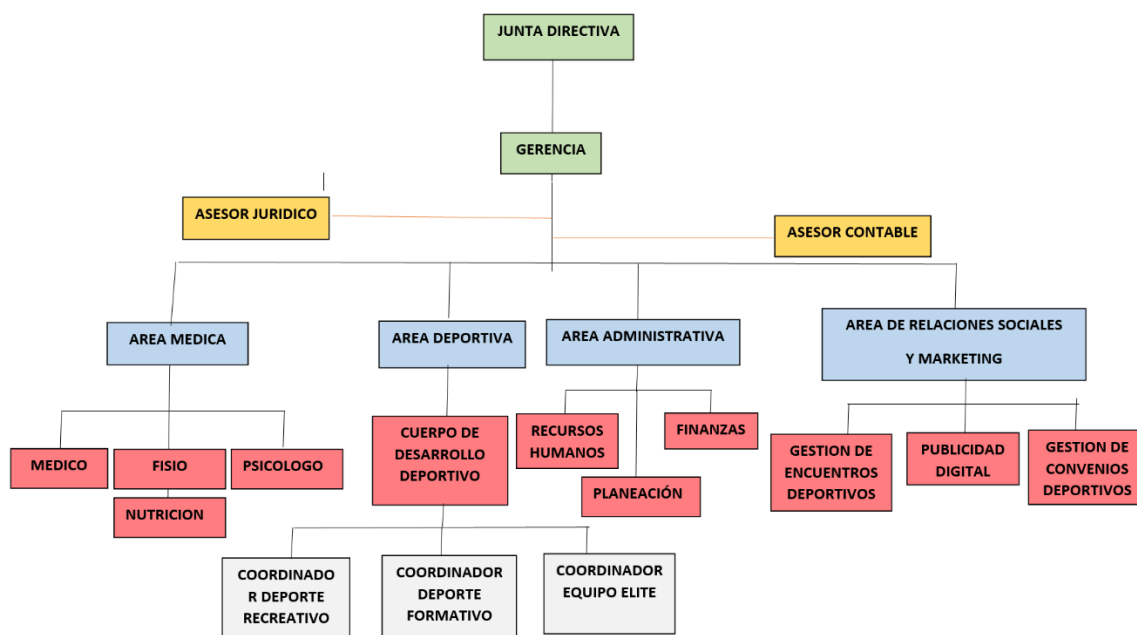
Inclusión

Ética deportiva

Organigrama

Figura 23

Organigrama



Nota. Fuente: El autor

Funciones y responsabilidades de cada cargo

Tabla 4

Funciones y responsabilidades por cargo

CARGO	RESPONSABILIDAD O FUNCION
JUNTA DIRECTIVA	<p>El Órgano de Administración de la organización tendrá, entre otras, las siguientes funciones:</p> <p>Establecer y aprobar las políticas y estrategias generales de la organización.</p> <p>Supervisar y evaluar el desempeño del gerente y de la</p>

organización en su conjunto.

Asegurar la sostenibilidad financiera y la transparencia en la gestión.

Aprobar presupuestos y estados financieros.

Velar por el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

Tomar decisiones estratégicas en momentos críticos.

GERENTE

El Gerente es el Representante Legal (al obtener la personería jurídica) y tendrá las siguientes funciones:

Implementar las políticas y estrategias aprobadas por la Junta Directiva.

Dirigir y coordinar las actividades diarias de la organización.

Supervisar a los coordinadores de las distintas áreas.

Representar legal y administrativamente a la organización.

Garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Informar regularmente a la Junta Directiva sobre el progreso y el desempeño de la organización.

ASESOR JURIDICO

Asesorar legalmente a la organización en todos los asuntos relevantes.

Redactar, revisar y gestionar contratos, convenios y documentos legales.

Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente aplicable a la organización.

Representar a la organización en litigios y procedimientos legales.

Proveer orientación sobre riesgos legales y estrategias de mitigación.

ASESOR CONTABLE

Gestionar la contabilidad general de la organización.

Preparar y presentar informes financieros y estados contables.

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias.

Realizar auditorías internas para garantizar la transparencia financiera.

Asesorar sobre la planificación y gestión financiera a largo plazo.

COORDINADOR AREA MEDICA

Coordinar y supervisar los servicios médicos y de salud para los atletas.

Asegurar la disponibilidad de equipos y suministros médicos necesarios.

Desarrollar programas de prevención y promoción de la salud.

Coordinar con médicos, fisioterapeutas y otros profesionales de salud.

Evaluar y monitorizar el estado de salud de los atletas.

COORDINADOR AREA DEPORTIVA

Diseñar y supervisar los programas de entrenamiento deportivo.

Coordinar con entrenadores y personal técnico.

	Evaluar el desempeño deportivo de los atletas y equipos.
	Planificar y organizar competencias y eventos deportivos.
	Desarrollar estrategias para el desarrollo del talento deportivo.
COORDINADOR AREA ADMINISTRATIVA	Gestionar las operaciones administrativas diarias.
	Supervisar al personal administrativo y de soporte.
	Gestionar recursos humanos, incluyendo la contratación y formación del personal.
	Asegurar la eficiencia operativa y la gestión adecuada de los recursos.
	Coordinar la logística y el mantenimiento de las instalaciones.
COORDINADOR AREA DE RELACIONES SOCIALES Y MARKETING	Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación y marketing.
	Promover la organización a través de campañas publicitarias y eventos.
	Gestionar las relaciones públicas y la imagen de la organización.
	Establecer y mantener relaciones con patrocinadores y socios.
	Desarrollar programas de responsabilidad social y comunitaria.

Nota. Fuente: El autor

Estudio financiero

Se considerarán aspectos clave como inversiones y financiamiento, presupuesto de sostenibilidad, proyección de balance general, proyección de resultados, flujo de caja e indicadores financieros. Este análisis se basa en las mejores prácticas y teorías de finanzas aplicadas a organizaciones deportivas (Brigham & Ehrhardt, 2014; Higgins, 2016).

Inversiones y financiamiento

Inversiones iniciales. La inversión inicial es necesaria para cualquier proyecto y es un componente crítico que define su viabilidad y éxito a largo plazo. En el contexto de la Organización deportiva, esta inversión incluye gastos esenciales como el arriendo de oficinas y escenarios deportivos, adquisición de equipamiento deportivo, mobiliario y equipamiento de oficina, marketing y publicidad inicial, así como otros gastos legales y de constitución. Según Gitman y Zutter (2015), una adecuada planificación de la inversión inicial es fundamental para garantizar la suficiencia de recursos y la eficiencia en la asignación de fondos. Este enfoque no solo permite el establecimiento sólido de la infraestructura necesaria, sino que también facilita la creación de una base financiera robusta que respalde el crecimiento y desarrollo sostenido del proyecto.

Tabla 5

Inversión inicial

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Infraestructura de oficina y Deportiva			\$ 3.000.000
Alquiler Oficina	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Alquiler Escenarios deportivos	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Equipamiento deportivo			\$ 9.140.000
Balones	60	\$ 80.000	\$ 4.800.000
topes	50	\$ 3.000	\$ 150.000
conos	50	\$ 40.000	\$ 2.000.000
petos	40	\$ 6.000	\$ 240.000
Estacas	40	\$ 10.000	\$ 400.000
aros	40	\$ 3.000	\$ 120.000
escaleras	4	\$ 20.000	\$ 80.000
Lazos	20	\$ 4.000	\$ 80.000
Colchonetas	20	\$ 30.000	\$ 600.000
Redes para voleibol	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Cronometros	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Pesa	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Moviliario y equipamiento Administrativo			\$ 6.780.000
Escritorio	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Sillas	8	\$ 60.000	\$ 480.000
Computador	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
Software de gestión	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Papelería	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Teléfono	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Marketing y publicidad			\$ 4.240.000
Pagina web	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Diseño de Marca, logo, branding	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Pendones	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Flyers, pósters y publicidad impresa	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Redes sociales	1	\$ 1.340.000	\$ 1.340.000
Gastos Legales y licencias			\$ 4.000.000
De constitución	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Legales	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Licencias	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total inversiones Iniciales			\$ 27.160.000

Nota. Fuente: El autor

El monto total de la inversión inicial asciende a \$27,160,000. Para cubrir esta cantidad, se

planifica realizar una inversión por parte de los socios de \$12.160.000. El 50% restante se buscará a través de donantes y patrocinadores interesados en apoyar el proyecto.

Adicionalmente, se prevé recaudar fondos mediante la organización de diversas actividades y eventos.

Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento para cubrir las inversiones iniciales serán:

Tabla 6

Fuentes de financiamiento

Detalle	Valor
Donaciones y Patrocinios	\$ 10.000.000
Actividades y eventos	\$ 5.000.000
Inversion socios	\$ 12.160.000
Total	\$ 27.160.000

Nota. Fuente: El autor

Presupuesto de sostenibilidad

Ingresos Mensuales y anuales

Tabla 7

Ingresos

Concepto	Vlr mensual	Vlr año
Aportes de inscripcion y mensualidades 120 deportistas (\$70.000)	\$ 8.400.000	\$ 100.800.000
Eventos y torneos	\$ 3.800.000	\$ 45.600.000
Subvenciones y patrocinios	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Campañas de reciclaje	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Merchandising y Venta de Productos	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Total Ingresos	\$ 15.600.000	\$ 187.200.000

Nota. Fuente: El autor

Cuotas de inscripción y mensualidades:

Inscripción y Aporte Mensual \$70.000 por deportista, se espera tener 120 deportistas para unos ingresos de \$8.400.000.

Eventos y torneos: \$3.800.000 por actividades 1 por mes

Subvenciones y patrocinios: \$1.500.000 mensuales

Campañas de reciclaje: Con lo cual se espera obtener ingresos mensuales de \$400.000

Merchandising y venta de productos: Ganancia por venta de uniformes, gorras, balones, y otros artículos \$1.500.000

Total Ingresos mensuales: \$15.600.000

Gastos mensuales

Tabla 8

Gastos mensuales

Concepto	Vlr mensual	Vlr año
Salarios de Personal	\$ 13.158.000	\$ 157.896.000
Mantenimiento de instalaciones y equipos	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Gastos administrativos y de operación	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Marketing y publicidad	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Otros gastos	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Total Gastos	\$ 14.608.000	\$ 175.296.000

Nota. Fuente: El autor

Salarios del personal

Tabla 9

Salarios

Cargo	Cantidad	Salario	Costo mensual	Costo anual
Gerente	1	\$ 2.924.000	\$ 2.924.000	\$ 35.088.000
Secretaria	1	\$ 1.462.000	\$ 1.462.000	\$ 17.544.000
Entrenadores deportivos	3	\$ 1.462.000	\$ 4.386.000	\$ 52.632.000
Auxiliar administrativo	1	\$ 1.462.000	\$ 1.462.000	\$ 17.544.000
Auxiliar médico	1	\$ 1.462.000	\$ 1.462.000	\$ 17.544.000
Auxiliar de marketing	1	\$ 1.462.000	\$ 1.462.000	\$ 17.544.000
Total			\$ 13.158.000	\$ 157.896.000

Nota. Fuente: El autor

Balance general**Tabla 10**

Balance general

Balance General Inicial	Monto
Activos Corrientes	
Efectivo y equivalentes	27.160.000
Total Activos Corrientes	27.160.000
Activos No Corrientes	
Infraestructura de oficina	3.000.000
Alquiler de oficina y escenarios	3.000.000
Equipamiento deportivo	9.140.000
Mobiliario y equipamiento admin.	6.780.000
Marketing y publicidad	4.240.000
Gastos legales y licencias	4.000.000
Total Activos No Corrientes	30.160.000
Total Activos	57.320.000
Pasivos	
Pasivos Corrientes	0
Pasivos No Corrientes	0
Total Pasivos	0
Patrimonio	
Inversión de socios	12.160.000
Donaciones y patrocinios	10.000.000
Actividades y eventos	5.000.000
Infraestructura y activos adquiridos	30.160.000
Total Patrimonio	57.320.000
Total Pasivos + Patrimonio	57.320.000

Nota. Fuente: El autor

El balance general sugiere una empresa en crecimiento, con un enfoque en la liquidez y un patrimonio en aumento, a pesar de la reducción en ciertos activos fijos, el apartado de **patrimonio**, contiene las fuentes de financiación propias, como donaciones y patrocinios por un total de \$57,320,000.

Estado de resultados**Tabla 11**

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Aportes y mensualidades	\$ 100.800.000	\$ 105.840.000	\$ 111.132.000	\$ 116.688.600	\$ 122.523.030	\$ 128.649.181
Eventos y torneos	\$ 45.600.000	\$ 47.880.000	\$ 50.274.000	\$ 52.787.700	\$ 55.427.085	\$ 58.198.439
Subvenciones y patrocinios	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113	\$ 22.972.069
Campañas de reciclaje	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600	\$ 5.834.430	\$ 6.126.152
Merchandising y venta de productos	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113	\$ 22.972.069
Total Ingresos	\$ 187.200.000	\$ 196.560.000	\$ 206.388.000	\$ 216.707.400	\$ 227.542.771	\$ 238.918.911
Gastos						
Salarios de personal	\$ 157.896.000	\$ 162.633.000	\$ 167.511.990	\$ 172.537.349	\$ 177.713.469	\$ 183.045.873
Mantenimiento de instalaciones	\$ 3.600.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.831	\$ 4.173.386
Gastos administrativos y operación	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.752.053	\$ 6.953.614
Marketing y publicidad	\$ 5.400.000	\$ 5.562.000	\$ 5.728.860	\$ 5.900.726	\$ 6.077.748	\$ 6.260.081
Otros gastos	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221	\$ 2.782.257
Total Gastos	\$ 175.296.000	\$ 180.555.000	\$ 185.971.650	\$ 191.550.799	\$ 197.297.322	\$ 203.216.210
Utilidad Neta	\$ 11.904.000	\$ 15.990.000	\$ 20.416.350	\$ 25.156.601	\$ 30.245.449	\$ 35.702.701

Nota. Fuente: El autor

El estado de resultados presenta el resumen de los ingresos y gastos de la organización durante un periodo específico. Se observa que los principales ingresos provienen de las inscripciones y mensualidades de los miembros, la realización de eventos y torneos, subvenciones y patrocinios, campañas de reciclaje y la venta de productos. Por otro lado, los gastos más significativos corresponden a los gastos operativos, el mantenimiento de instalaciones y equipos, gastos administrativos y de operación, marketing y publicidad, y otros gastos menores.

Al restar los gastos totales de los ingresos totales, se obtiene una utilidad bruta de \$11,904,000, lo que indica que la organización generó un excedente durante el periodo analizado. Este resultado sugiere que la organización está generando ingresos suficientes para cubrir sus costos y generar un margen de ganancia.

Flujo de caja**Tabla 12**

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Ingresos Operativos						
Ingresos totales	\$ 187.200.000	\$ 196.560.000	\$ 206.388.000	\$ 216.707.400	\$ 227.542.771	\$ 238.918.911
Flujo de Egresos Operativos						
Gastos operativos totales	\$ 175.296.000	\$ 180.555.000	\$ 185.971.650	\$ 191.550.799	\$ 197.297.322	\$ 203.216.210
Flujo Neto Operativo	\$ 11.904.000	\$ 15.990.000	\$ 20.416.350	\$ 25.156.601	\$ 30.245.449	\$ 35.702.701
Ajustes por Inversiones y Depreciación						
Depreciación anual (no afecta flujo efectivo)	\$ 3.484.000	\$ 3.484.000	\$ 3.484.000	\$ 3.484.000	\$ 3.484.000	\$ 3.484.000
Inversiones iniciales	-\$ 27.160.000	-	-	-	-	-
Flujo Neto Ajustado	-\$ 11.772.000	\$ 12.506.000	\$ 16.932.350	\$ 21.672.601	\$ 26.761.449	\$ 32.218.701
Saldo Inicial de Caja	\$ 27.160.000	\$ 15.388.000	\$ 27.894.000	\$ 44.826.350	\$ 66.498.951	\$ 93.260.399
Flujo Neto del Año	-\$ 11.772.000	\$ 12.506.000	\$ 16.932.350	\$ 21.672.601	\$ 26.761.449	\$ 32.218.701
Saldo Final de Caja	\$ 15.388.000	\$ 27.894.000	\$ 44.826.350	\$ 66.498.951	\$ 93.260.399	\$ 125.479.100

Nota. Fuente: El autor

El flujo de caja proporciona una visión de los movimientos de efectivo durante un periodo específico. La mayor parte de los ingresos proviene de las cuotas de los miembros, eventos, patrocinios y ventas de productos. Por otro lado, los principales egresos corresponden a los pagos de nómina, mantenimiento de instalaciones, gastos administrativos y marketing.

El flujo de caja neto operativo, que es la diferencia entre los ingresos y egresos operativos, muestra un saldo positivo de \$11,904,000, lo que indica que la organización generó un excedente de efectivo a través de sus operaciones principales. Y aunque la organización generó efectivo a través de sus operaciones, se debe implementar estrategias efectivas de control de gastos y diversificación de ingresos para mantener la salud financiera de la organización. Revisar y ajustar periódicamente las proyecciones con base en el desempeño real y las condiciones del mercado permitirá una gestión más efectiva y sostenible.

Razones financieras

Las razones financieras son herramientas clave para evaluar la salud financiera y el rendimiento de una organización. Se observan varias métricas que reflejan la capacidad de la

entidad para generar ingresos y controlar sus gastos. Por ejemplo, la utilidad operativa (EBIT) muestra un crecimiento constante a lo largo de los años, lo que indica una mejora en la eficiencia operativa y la capacidad de la organización para generar ganancias antes de impuestos e intereses. Además, la utilidad neta también presenta un aumento significativo, lo que sugiere que la empresa no solo está aumentando sus ingresos, sino que también está gestionando sus costos de manera efectiva, lo que resulta en un mayor beneficio para los accionistas.

Por otro lado, el análisis del flujo de caja revela que la organización está generando flujos de caja operativos positivos y crecientes, lo que es fundamental para su sostenibilidad a largo plazo. Un flujo de caja operativo robusto permite a la empresa financiar sus operaciones, realizar inversiones y cumplir con sus obligaciones financieras sin depender excesivamente de financiamiento externo. La relación entre los ingresos totales y los gastos operativos también sugiere que la empresa está en una posición sólida para enfrentar desafíos futuros, ya que su capacidad para generar efectivo supera sus necesidades de gasto. En conjunto, todas las razones financieras indican que la organización está bien posicionada para crecer y adaptarse a las condiciones del mercado.

Tabla 13

Razones financieras

COK	10%
VAN	\$ 52.769.423
TIR	59%
ROI	381,9
MARGEN	8,13

Nota. Fuente: El autor

TIR (Tasa Interna de Retorno): 59%, indica la rentabilidad anual esperada del

proyecto, significa que este proyecto es altamente rentable y muy atractivo desde el punto de vista financiero, ya que supera significativamente una tasa de referencia típica.

VAN (Valor Actual Neto): \$52.769.423: mide el valor que el proyecto generará en términos presentes, considerando los flujos de caja futuros descontados al 10%, al ser positivo significa que el proyecto genera más valor del que cuesta, haciendo que sea una inversión viable.

El proyecto no solo recuperará la inversión inicial de \$27.160.000, sino que generará utilidades adicionales en términos actuales.

Razón circulante: ∞ . Esta razón evalúa la capacidad de cubrir pasivos corrientes con activos corrientes. Al no haber pasivos corrientes en el balance inicial, la razón circulante es favorable. La organización no enfrenta presiones de deuda a corto plazo y tiene liquidez suficiente para operar.

Prueba ácida: ∞ . Similar a la razón circulante, esta métrica excluye inventarios. Dado que tampoco hay pasivos corrientes, la prueba ácida es igualmente favorable. No hay riesgo de insolvencia operativa en el corto plazo.

ROI (Retorno sobre la Inversión): 381.9%. mide cuánto retorno genera la inversión inicial (\$27.160.000) en términos acumulados, este valor implica que, al final de los 5 años, se habrán generado casi 4 veces la inversión inicial. Este proyecto tiene una alta capacidad de multiplicar el capital invertido.

El margen de utilidad refleja qué porcentaje de los ingresos se convierte en ganancias después de cubrir los gastos. Un 8.13% para el primer año está dentro de un rango positivo, considerando que el sector deportivo no suele tener márgenes muy altos en sus inicios. La organización comienza a generar utilidades de forma sostenible, y se espera que este margen mejore con el tiempo debido a la economía de escala.

Conclusiones

El diseño e implementación de una organización deportiva inclusiva y accesible tiene el potencial de empoderar a los miembros de la comunidad de la ciudad, fomentando la participación activa y el liderazgo local. Esto no solo fortalecerá los lazos comunitarios, sino que también permitirá a la comunidad desarrollar habilidades que trascienden el ámbito deportivo, contribuyendo a su crecimiento personal y profesional.

La implementación de programas deportivos dirigidos a diferentes grupos demográficos puede mejorar significativamente el bienestar físico y mental de la comunidad. La actividad física regular se asocia con beneficios para la salud, como la reducción del estrés y la mejora de la salud mental, lo que a su vez puede traducirse en una comunidad más saludable y resiliente.

La organización propuesta tiene el objetivo de ser un espacio inclusivo que atienda las necesidades de grupos marginados, promoviendo la igualdad de oportunidades en el acceso a actividades deportivas. Esto puede contribuir a la cohesión social y a la reducción de la desigualdad en la comunidad, permitiendo que todos los individuos, independientemente de su trasfondo, se sientan valorados y parte de un todo.

Al promover el deporte y la actividad física, se espera que la organización no solo impacte en el bienestar de los individuos, sino que también impulse la economía local. La realización de eventos deportivos y la creación de programas pueden generar empleo y atraer inversiones, beneficiando a la comunidad en su conjunto.

La fase de análisis de necesidades y recursos es fundamental para el éxito del proyecto. La recopilación de datos a través de encuestas y entrevistas permitirá adaptar los programas a las realidades y expectativas de la comunidad, asegurando que la organización se mantenga relevante y efectiva en su misión de desarrollo integral.

La sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización deportiva dependen en gran medida de una administración adecuada, tanto en términos económicos como organizativos. Una estructura administrativa bien diseñada facilitará la gestión eficiente de recursos, optimizando el uso de fondos y garantizando la transparencia en la operación. Esto no solo atraerá patrocinadores y apoyo financiero, sino que también permitirá la implementación de programas deportivos de calidad que respondan a las necesidades de la comunidad. Además, una administración sólida fomentará la comunicación interna y externa, mejorando la toma de decisiones y asegurando que la misión de empoderamiento y desarrollo integral se cumpla de manera efectiva.

Referencias

- Anderson, B. (2004). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Verso.
- Bompa, T. O., & Haff, G. G. (2009). Periodización: Theory and methodology of training. *Human Kinetics*.
- Bailey, R. (2006). Physical education and sport in schools: A review of benefits and outcomes. *Journal of School Health*, 76(8), 397-401.
- Baker, J., Cobley, S., & Fraser-Thomas, J. (2009). What do we know about early sport specialization? Not much! *High Ability Studies*, 20(1), 77-89.
- Babbie, E. (2021). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard University Press.
- Bompa, T. O., & Haff, G. G. (2009). *Periodization: Theory and Methodology of Training*. Human Kinetics.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2010). *Marketing Research: Methodological Foundations* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Congreso de Colombia. (1995). *Ley 181 de 1995*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3366>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods*

- Research*. SAGE Publications.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Editorial Siglo XXI.
- Coldeportes. (2023). *Informe sobre la participación deportiva en Colombia*. Instituto Colombiano del Deporte.
- Cooper, K. H. (1982). *Aerobics*. Bantam Books
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- DANE. (2023). *Censo de Población 2018*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2021). *Registro de organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Erikson, E. H. (1982). *The Life Cycle Completed: A Review*. W. W. Norton & Company.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum.
- Friese, S. (2019). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Garay, L. J. (2008). *Estructura económica y social de Colombia en el siglo XX*. Banco de la República.
- García, L., & Ruiz, A. (2017). *Iniciación deportiva: Fundamentos y metodología*. Revista Internacional de Ciencias del Deporte, 13(4), 123-134.
- García, L. (2020). *El deporte y su impacto en la cohesión social*. Editorial Deportiva.
- García, M. (2008). *Historia y Cultura de Popayán*. Editorial Universidad del Cauca.
- González, A. (2016). *El papel de las organizaciones deportivas en el desarrollo comunitario en*

- Colombia*. Revista de Estudios Sociales, 58(1), 45-60.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.
- Hellison, D. (2011). Teaching personal and social responsibility through physical activity. *Human Kinetics*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Jones, A. (2019). *Sport for Social Inclusion: Practices and Impacts*. Journal of Community Sports, 15(2), 123-140.
- Jeffreys, I. (2008). Warm Up and Stretching in *Essentials of Strength Training and Conditioning* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Kalmanovitz, S. (2010). *Nueva historia económica de Colombia*. Editorial Taurus.
- Lyle, J. (2002). *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches' Behaviour*. Routledge.
- Martens, R. (2012). *Successful Coaching* (4th ed.). Human Kinetics.
- Martínez, J. (2019). *Impacto social de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en Colombia*. Revista Colombiana de Ciencias del Deporte, 11(2), 123-138.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moreno, P. (2019). *Competencias deportivas en la formación de jóvenes: Un enfoque integral*. Editorial Deportiva.
- Navarro, J. (2016). *La enseñanza del deporte en edades tempranas*. Revista de Educación Física y Deporte, 10(2), 78-89.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson.

- Nault, J. L. (2017). *Teaching physical education for learning* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Informe sobre la actividad física y la salud*. OMS.
- Ocampo, J. A., & Villar, L. (2005). *La economía colombiana en la década de los noventa*. FEDESARROLLO.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Penedo, F. J., & Dahn, J. R. (2005). Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity. *Current Opinion in Psychiatry*, 18(2), 189-193.
- Piaget, J. (1972). *The Psychology of the Child*. Basic Books.
- Ramírez, J. (2012). *La Cacica Pubenza y la historia prehispánica de Popayán*. *Revista Colombiana de Historia*, 49(1), 25-40.
- Ramírez, P. (2018). *Gestión de entidades deportivas sin ánimo de lucro*. Bogotá: Editorial Deportiva.
- Rarick, G. L., & Hedlund, J. (2009). Sport and physical activity programming in the United States. *Fitness Information Technology*.
- Rodríguez, M., & Sánchez, L. (2015). *La importancia de la identidad cultural en las organizaciones comunitarias*. *Revista de Estudios Sociales*, 21(3), 45-60.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Johns Hopkins University Press.
- Seigneur, J. P. (2015). The youth athlete development model: A cornerstone of youth sport programs. *Journal of Sport and Health Science*, 4(3), 247-249.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*.

- Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Smith, J. (2018). *Sport and Community Development: Theory and Practice*. Routledge.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Knopf.
- Sherrill, C. (1998). *Adapted Physical Activity, Recreation, and Sport: Crossdisciplinary and Lifespan*. McGraw-Hill.
- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Soto, M., & Martínez, E. (2018). *El deporte como herramienta de inclusión y desarrollo social*. Editorial Comunitaria.
- Taylor, P. (2004). *Sports Performance: The Effectiveness of Performance Analysis*. Routledge.
- Thompson, J. (2010). *Cultural Branding and the Role of Geography in Organizational Success*. *Journal of Community Development*, 34(4), 123-134.
- Warburton, D. E., Nicol, C. W., & Bredin, S. S. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *Canadian Medical Association Journal*, 174(6), 801-809.
- Whitehead, M. (2010). *Physical literacy: Throughout the lifecourse*. Routledge.
- World Health Organization (WHO). (2020). *Physical activity*. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Human Kinetics.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.