

Macías-Urrego, J. A., García-Pineda, V., Cañas-Mejía, S. A., & Flórez Carvallo, E. A. (2024, septiembre-diciembre). Validación de variables que intervienen en la medición del desempeño en organizaciones deportivas: aplicación en clubes deportivos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (73), 174-205. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n73a7>

Validación de variables que intervienen en la medición del desempeño en organizaciones deportivas: aplicación en clubes deportivos

*Variables involved in performance measurement in sports organizations: validation in
sports clubs*

Jackeline Andrea Macías-Urrego

Negociadora Internacional
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto Tecnológico Metropolitano
Medellín, Colombia

jackelinemacias@itm.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5899-7462>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000002295

Vanessa García-Pineda

Ingeniera de Telecomunicaciones
Facultad de Ingenierías, Corporación Universitaria Americana
Medellín, Colombia

vgarcia@americana.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3418-8956>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001549839

Stiven Alexander Cañas-Mejía

Administrador de Negocios
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto Tecnológico Metropolitano
Medellín, Colombia

stivencanas256880@correo.itm.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9122-716>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001848287

Edwin Alonso Flórez Carvallo

Abogado
Observatorio del Deporte, INDER
Medellín, Colombia

edwin.florez@inder.gov.co

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-3305-2232>



CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002141925

Recibido: 17 de octubre de 2023

Evaluado: 09 de abril de 2024

Aprobado: 21 de julio de 2024

Tipo de artículo: Investigación

Resumen

El estudio de las organizaciones ha cobrado fuerza recientemente, enfocándose en su comprensión teórica y empírica. Esto incluye el análisis de su funcionamiento, dinámica y necesidades. Ante dinámicas económicas y sociales fluctuantes, es crucial que las entidades deportivas adopten una mentalidad proactiva para anticipar los cambios y desarrollar habilidades que mejoren su desempeño organizacional. Este trabajo tuvo como objetivo validar las variables que inciden en la medición del desempeño en las organizaciones deportivas. Se aplicó el método Delphi en tres etapas: 1) Identificación de actores/expertos, con la participación de cinco personas para la validación del instrumento; 2) Definición de preguntas y desarrollo del instrumento, con 5 componentes para su construcción y validación; y 3) Evaluación cuantitativa mediante la aplicación de un cuestionario a 217 actores (entre directivos, representantes legales y entrenadores) de clubes deportivos de Medellín. Los resultados se dividieron en cuatro componentes estratégicos: administrativo (efectividad y productividad), competitividad (eficiencia, rentabilidad e innovación), deportivo (innovación y creatividad) y, por último, innovación social, junto con 38 variables que conforman estos componentes. La principal conclusión donde coinciden los actores es la importancia de la aplicación de un enfoque multinivel para facilitar la toma de decisiones y promover la ventaja competitiva en estas organizaciones.

Palabras clave: Clubes deportivos; Medición del desempeño; Método Delphi; Organizaciones deportivas.

Abstract

The study of organizations has recently gained strength, focusing on both theoretical and empirical understanding. This includes the analysis of its operation, dynamics and needs, drawing the attention of management experts to related topics. In the face of fluctuating

economic and social dynamics, it is crucial that sports entities adopt a proactive mindset to anticipate changes and develop skills that improve their organizational performance. This work aims to validate the variables that affect the measurement of performance in sports organizations. The Delphi method was applied in three stages: 1) Identification of actors/experts, with the initial participation of five people for the validation of the instrument; 2) Definition of questions and development of the instrument, with 5 components for its construction and validation; 3) Quantitative evaluation through the application of a questionnaire to 217 actors (including managers, legal representatives and coaches) of sports clubs in Medellín. The results were divided into four strategic components: administrative (effectiveness and productivity), competitiveness (efficiency, profitability and innovation), sports (innovation and creativity) and, finally, social innovation, along with 38 variables that make up these components. The main conclusion where the actors agree is the importance that the application of a multilevel approach facilitates decision making and promotes competitive advantage in this type of organizations.

Keywords: Sports clubs; Performance measurement; Delphi method; Sports organizations.

Introducción

Las organizaciones sociales son el mecanismo a través del cual se pueden generar cambios trascendentales en la forma en cómo opera cualquier tipo de empresa (Cote & Briceño, 2014). Las organizaciones, a su vez, son concebidas como estructuras burocráticas; es decir, estructuras caracterizadas por tener jerarquías, responsabilidades, procesos y objetivos comunes (Giddens & Sutton, 2015). Por lo anterior, se puede entender cómo a través de la burocracia se logran legitimar los objetivos de las organizaciones sociales haciendo que estas sean relevantes y tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones de alto nivel.

Por eso, Crozier (1974) aseguró que: es crucial que las organizaciones comprendan que su eficacia, en alcanzar metas económicas, no se limita solo a la estructura burocrática, incluyendo la capacitación y especialización del trabajo, sino que también involucra el impacto positivo de integrar a los empleados en la toma de decisiones organizacionales. Tal inclusión puede elevar la productividad, el desempeño y la creación de valor a nivel organizacional.

Adicionalmente, es fundamental que las organizaciones reconozcan la importancia del cambio como un elemento esencial para su evolución, según Aidla e Iliushchenkov (2023). Esto implica una adaptabilidad a las exigencias ambientales, sociales y económicas del entorno, manteniendo una orientación hacia la sostenibilidad y buscando fortalecer su competitividad en el mercado (Cardona Valencia et al., 2023; Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013; Sepúlveda Aguirre et al., 2018).

Por otra parte, Crozier (1974) señalaba que, en los sistemas de relaciones y acciones, en los que el comportamiento de todos es predecible, la persona o el grupo que controla la fuente de incertidumbre permanente tendrá cierto poder sobre aquellos cuyas situaciones pueden verse afectadas por esa incertidumbre. Además, esto ofrece a las empresas una perspectiva mucho más amplia y nítida, permitiendo que sus diversas áreas administrativas puedan llevar a cabo estrategias eficientes y efectivas que mejoren la toma de decisiones, reduzcan significativamente la incertidumbre, impulsen su desarrollo sostenible y se concentren en su posicionamiento y competitividad en el mercado en el que operan (Osorio-Moreno et al., 2018). Es por lo que también Crozier (1974) afirmaba que la eficacia organizacional no puede resumirse en una combinación ideal de formato de capacitación, objetividad y jerarquía.

En otra investigación, Winand et al. (2010) afirmaron que el desempeño organizacional es una construcción social que no existe independientemente de las creencias y comportamientos individuales (Cameron & Whetten, 1983; Chelladurai, 1984; Quinn & Rohrbaugh, 1983) y, por tanto, está relacionado con la naturaleza de la organización y sus miembros. Según Cañas-Mejía et al. (2023) las organizaciones desempeñan un rol crucial en la estructura social, ya que su interacción con diversos actores puede tener efectos positivos o negativos en su entorno. De este modo, se puede observar que un mayor nivel de desarrollo organizacional conlleva mayores beneficios y recompensas significativas para los distintos agentes que participan en el ámbito social.

Ahora bien, para comprender qué es el desempeño organizacional, Winand et al. (2013) lo definen como: la capacidad de la organización para adquirir y procesar recursos, con el fin de lograr sus objetivos (Willis & Barnes, 2023). Además, también existen diferentes factores que, desde la cultura y el clima de la organización, ejercen un efecto en los resultados. Por ejemplo, en un estudio reciente realizado por Abdullah Al Balushi et al. (2023) se identificó la presencia de la creatividad como un elemento destacado en la cultura organizacional de los clubes deportivos; además, se encontró una sólida correlación entre las prácticas de gestión de

recursos humanos y el rendimiento global de las organizaciones. Esto sugiere que las organizaciones adoptan un enfoque de liderazgo que contribuye de manera positiva a la mejora del rendimiento en general (Lefebvre et al., 2023). Varias investigaciones anteriores también han resaltado la importancia de factores como el compromiso y la responsabilidad de los líderes, el conocimiento y las habilidades del capital humano, así como el impacto de la cultura laboral en la eficacia organizacional (Grønkjær, 2024).

Por otro lado, Deniz y Yenel (2013) llevaron a cabo un análisis estructural del sistema educativo en el ámbito de la educación física y deporte en la República Turca del Norte de Chipre, desde la perspectiva de las partes involucradas. En otro estudio, Bácsné Bába (2017) se enfocó en analizar la operación empresarial de los clubes de fútbol húngaros utilizando un enfoque estructural. El autor evaluó los diferentes enfoques organizativos que caracterizan a estas organizaciones y utilizó algunos clubes de fútbol húngaros como casos de estudio.

Por otra parte, Nowy et al. (2015) presentan en su trabajo de investigación diferentes estudios sobre la trayectoria que ha tenido la conceptualización y la medición del desempeño en las organizaciones, a partir de diversas perspectivas teóricas aplicadas por las organizaciones en diferentes contextos (Winand et al., 2014). Es así como Winand et al. (2014) mencionan en su investigación tres principales modelos aplicados en el desempeño de las organizaciones y en especial las deportivas, debido a las ventajas que representan; estos son: modelo de recursos del sistema (Yuchtman & Seashore, 1967), modelo de procesos internos (Steers, 1977) y modelo de logro de objetivos (Price, 1972).

En el contexto colombiano, según la Ley 181 de 1995, las organizaciones deportivas se dedican al fomento, protección, apoyo y patrocinio de deportes y modalidades deportivas, además de impulsar la recreación y el uso efectivo del tiempo libre. Su finalidad es estructurar a los atletas en diversas disciplinas, integrándolos en el desarrollo de actividades físicas y promoviendo así la práctica deportiva constante. Esta función esencial destaca la importancia de una planificación y un desarrollo organizacional meticulosos en las entidades deportivas, utilizando mecanismos que optimicen la evaluación del rendimiento para cumplir con los objetivos de la organización. Este enfoque no solo mejora la eficacia operativa y el rendimiento económico, sino que también maximiza el impacto positivo de la organización en la sociedad.

Es así como el objetivo fundamental de la administración del deporte, según Dawson et al. (2000), es el de comprender y mejorar el desempeño de las organizaciones inmersas en la industria del deporte. En la misma vía, Dawson et al. (2000) destacan dos campos de estudio de la administración del deporte; el positivo, donde se desarrolla una comprensión teórica y

empírica del comportamiento de las organizaciones deportivas; y el normativo, en el cual se estudia el desempeño de las organizaciones deportivas. Finalmente, se declara que el desempeño en las organizaciones deportivas dependerá de la efectividad de la aplicación de resultados de estudios e investigaciones en la administración del deporte; esto da lugar a la mezcla de un sin número de actividades de manera consciente y estructurada. En este sentido, Cañas-Mejía et al. (2023) indican que las variables utilizadas para evaluar el desempeño deben estar en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización. Además, los métodos empleados para alcanzar estos objetivos juegan un papel crucial en los resultados del desempeño organizacional.

Por otro lado, la investigación actual sobre la medición del desempeño en clubes deportivos de Medellín, reconocidos por el INDER, es crucial, pues valida variables como eficacia, productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad, innovación y creatividad, lo que aporta no solo a la validación de estas variables en el sector deportivo, sino que también enriquece la literatura científica, y ofrece una herramienta práctica para que los gestores deportivos optimicen recursos y mejoren la rentabilidad, impactando positivamente en el desarrollo socioeconómico local. La representación amplia de los participantes asegura una comprensión exhaustiva de las operaciones de los clubes, reforzando la importancia de estos estudios para la sostenibilidad y el fortalecimiento de las organizaciones deportivas en Medellín.

Partiendo de lo anterior, este trabajo se propuso validar las variables que intervienen en la medición de desempeño en organizaciones deportivas. Para dar respuesta a lo anterior, el documento se estructura, primero, presentando el marco teórico que hace referencia al contexto de las organizaciones deportivas y a la medición del desempeño, así como el contexto del deporte en Colombia y los clubes deportivos. Posteriormente, se presenta la metodología utilizada para medir las variables relacionados al desempeño de las organizaciones deportivas; luego, se presentan los resultados obtenidos; y, finalmente, la discusión de los resultados y conclusiones.

Marco teórico**Contexto actual de las organizaciones deportivas y medición del desempeño**

La pandemia de COVID-19 afectó duramente a la economía mundial y, en 2020, la industria deportiva sufrió pérdidas financieras significativas debido a la cancelación de eventos importantes, el cierre de estadios y la baja en las ventas. Esto generó pérdidas considerables, como el caso de las inversiones de Japón (USD 40,000 millones) en los Juegos Olímpicos pospuestos a 2021 (González, 2020). Diversos sectores deportivos experimentaron grandes pérdidas financieras, especialmente el fútbol, donde la Premier League perdió alrededor de EUR 1,500 millones y la Eurocopa de la UEFA causó pérdidas económicas en Francia de aproximadamente EUR 1,200 millones. La crisis expuso conflictos de intereses entre diferentes partes interesadas, generando propuestas de soluciones políticas (García-García et al., 2020).

A pesar de los efectos negativos en algunos sectores, la pandemia se convirtió en una oportunidad de innovación y crecimiento para la industria tecnológica y algunas *startups*. En respuesta a la crisis económica, algunas organizaciones deportivas demostraron capacidad de cambio y respuesta estratégica. Los clubes deportivos sin fines de lucro, por ejemplo, mostraron resultados positivos en emprendimiento, durante la crisis, al arriesgarse con nuevas estrategias e innovación en sus servicios (Escamilla-Fajardo et al., 2020).

La pandemia también obligó a las organizaciones deportivas a mejorar estándares de seguridad y salud para eventos, considerando la protección de atletas y la necesidad de adaptarse a tendencias locales e internacionales, cambios en reglas deportivas y tasas de transmisión (García-García et al., 2020; Kalazich Rosales et al., 2020; Ramagole et al., 2020). Además, ha generado preocupaciones sobre el futuro *hiring* (búsqueda y captura de talento) de personal para eventos, ya que podría requerirse la inoculación para participar, restringiendo la libertad de contratación (Ludvigsen & Hayton, 2022).

Para evaluar el rendimiento de una organización deportiva, se consideran dimensiones clave como deporte élite, clientes, comunicación e imagen, finanzas y organización, según las investigaciones de Nowy et al. (2015). Además, Brand Ortiz (2017) destaca las reglas tácitas y no escritas que diferencian a la industria del deporte de otros segmentos. Esto se refleja en los bienes deportivos, que, debido a su necesidad social y forma de comercialización, requieren atributos únicos y un enfoque diferente. Byers et al. (2012) señalan que las organizaciones deportivas buscan ofrecer servicios relacionados con el deporte, y la evaluación interna de

procesos, junto con la aplicación de la innovación, es crucial. La competencia entre clubes sin fines de lucro y proveedores comerciales exige a las organizaciones deportivas adaptarse a las necesidades de sus clientes, donde la innovación juega un papel esencial en la introducción de bienes y servicios en la gestión deportiva.

Es imperativo que las organizaciones deportivas consideren el desempeño organizacional y los factores clave que lo afectan, como el entorno, la estrategia, la estructura, los sistemas de gestión y la cultura organizacional. Enfoques teóricos de desempeño, como los propuestos por Thompson (1967) y Bernard (1968), indican que el manejo de contradicciones estratégicas ha sido subestimado en el análisis organizacional. Smith y Tushman (2005), argumentan que las empresas deben desarrollar capacidades para abordar estas contradicciones estratégicas. Sin embargo, la exploración y explotación de estas contradicciones organizativas están asociadas con arquitecturas y procesos organizativos diferentes e inconsistentes, lo que plantea desafíos organizacionales.

Estas inconsistencias y las lógicas contradictorias asociadas generan desafíos, destacando la necesidad de mecanismos de medición de desempeño que permitan la transformación organizativa y la toma de decisiones eficientes para los directivos. En este contexto, se destaca la importancia de considerar estas dimensiones clave y desafíos en el análisis estratégico y prospectivo de las organizaciones deportivas, especialmente en situaciones de crisis como la provocada por la pandemia de COVID-19.

En este sentido, Brand Ortiz (2017) sugiere las siguientes formas de clasificar el desempeño organizacional puede ser analizado desde tres perspectivas: primero, el enfoque micro-analítico, que examina los comportamientos individuales de los miembros dentro de la organización; segundo, el enfoque macro-analítico, que se centra en las interacciones entre la organización y su entorno externo; y tercero, el enfoque configuracional, que realiza un análisis integral de los principales factores que influyen en el desempeño, incluyendo el entorno, la estrategia, la estructura, los sistemas de gestión y la cultura organizacional.

Por esto, puede decirse que se tiene una base para realizar una clasificación a las variables de desempeño en organizaciones deportivas, las cuales se enmarcan de la siguiente forma, según Brand Ortiz (2017): Micro analítica, Macro analítica, y, por último, el enfoque configuracional que comprende el análisis sistémico de factores que afectan el desempeño como: el entorno, la estrategia, la estructura organizacional, los sistemas de gestión y la cultura. En consecuencia, esta propuesta dará un enfoque más preciso sobre las variables de

categorización y medición del desempeño para los clubes deportivos en Colombia, al igual que la perspectiva sobre la cual dichas variables harán efecto bajo una determinada clasificación.

Variables que permiten la medición del desempeño

En el ámbito de las organizaciones deportivas, la medición del desempeño organizacional es crucial para evaluar su efectividad y capacidad de cumplir objetivos, siguiendo los lineamientos establecidos por Antony y Bhattacharyya (2010). Estos definen el desempeño organizacional como la habilidad de una organización para gestionarse de manera eficaz y proporcionar valor a sus clientes y partes interesadas, destacando que la excelencia organizativa es una práctica sobresaliente en la administración y entrega de valor. En este contexto, las variables de desempeño juegan un papel fundamental en la mejora continua y desarrollo organizacional, cada una abordando aspectos específicos que contribuyen al éxito global de la organización.

Innovación: La innovación se considera un cambio organizacional significativo y un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos que buscan obtener ventajas competitivas y asegurar la supervivencia de la organización en el mercado. Según Zhang et al. (2020), la innovación verde se ve impulsada por obligaciones legales y la cultura organizacional, siendo esencial para la sostenibilidad corporativa y el mejoramiento del rendimiento mediante esfuerzos ecológicos continuos.

Creatividad: La creatividad es vista como el origen de la innovación dentro de las organizaciones deportivas, según Smith y Green (2020). Es fundamental en las primeras etapas del proceso de innovación y sienta las bases para las fases subsecuentes de adopción e implementación. La creatividad organizacional se nutre del ambiente laboral y las interacciones que fomentan un clima propicio para la innovación.

Competitividad: Porter (2007) define la competitividad como la habilidad de una organización para mantener una ventaja en el mercado a través de la innovación y la adaptación continua de sus procesos y productos a las necesidades cambiantes de los consumidores. La competitividad es un reflejo directo de la productividad y la capacidad de una organización para implementar estrategias efectivas que mejoren su posición en el mercado.

Eficacia: Según Prokopenko (1989), la eficacia mide la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y refleja la efectividad de las estrategias implementadas. Esta

variable es crucial para determinar si los deseos y necesidades de las partes interesadas están siendo satisfechos de manera efectiva.

Productividad: Prokopenko (1989) también señala que la productividad implica el uso eficaz de los recursos humanos y de capital. Es fundamental para mejorar el desempeño económico y asegurar que la organización pueda sustentar su desarrollo y competitividad a largo plazo.

Rentabilidad: Valencia (2011) explica que la rentabilidad es un indicador clave del éxito financiero de una organización. Mide la capacidad de la empresa para generar ingresos que superen los costos de los recursos empleados, reflejando la generación de valor para la empresa y sus *stakeholders*.

Eficiencia: Esta variable evalúa cómo los recursos disponibles son administrados para maximizar los resultados deseados con el menor desperdicio posible. Gullu et al. (2018) argumentan que un entorno de trabajo motivador y de confianza contribuye significativamente a la eficiencia organizacional, aumentando la productividad y mejorando el clima laboral.

Metodología

VARIABLES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Es muy importante resaltar que este documento es la segunda parte de una investigación cuyo objetivo era proponer un modelo de medición para la determinación del desempeño en organizaciones deportivas: caso de estudio clubes deportivos con reconocimiento en el INDER Medellín, de la cual ya se encuentran publicados, en una revista científica, los resultados de la primera parte que consistía en el reconocimiento de variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas (Cañas-Mejía et al., 2023).

Este estudio se centró en identificar variables de medición del desempeño específicas para organizaciones deportivas, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones dentro de estas entidades. Utilizando una metodología de revisión sistemática de literatura y análisis mediante el software NVivo, se descubrieron siete variables clave: creatividad, innovación, productividad, eficiencia, eficacia, competitividad y rentabilidad. Este proceso meticuloso permitió establecer un marco crítico y verificable para la exploración de literatura, facilitando un análisis profundo que genera resultados relevantes para la gestión organizacional en deportes. A pesar de los avances en la investigación sobre desempeño organizacional y toma

de decisiones, persiste un vacío conceptual en la medición del desempeño en el contexto deportivo, creando un espacio ideal para investigaciones futuras que profundicen en estas variables (Cañas-Mejía et al., 2023).

A partir de los resultados obtenidos, se agruparon las variables de desempeño en tres categorías principales, según sus interrelaciones e impacto: desarrollo organizacional (innovación, creatividad y competitividad), control organizacional (eficacia y productividad) y rendimiento financiero (rentabilidad y eficiencia). Esta clasificación ayudó a comprender cómo cada categoría influye en la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo sostenible de las organizaciones (Cañas-Mejía et al., 2023). De esta manera, las variables que finalmente permiten la continuación de este estudio son:

1. Eficacia, Productividad
2. Eficiencia, Competitividad, Rentabilidad e Innovación
3. Innovación y Creatividad

En este orden de ideas, el objetivo de este artículo es validar las variables que intervienen en la medición de desempeño en organizaciones deportivas, a partir de la aplicación de una encuesta a diferentes actores del sector deportivo. De esta manera, este estudio es de carácter descriptivo, de corte correlacional y tipo mixto. A continuación, se detalla, la metodología, resultados y conclusiones de este proceso de validación.

Participantes

El cuestionario fue aplicado a diferentes miembros de clubes deportivos de Medellín; para la aplicación del cuestionario, en esta población en específico, se utilizó un muestro no probabilístico por conveniencia. Lo anterior, se debió a la disponibilidad de las personas que serían encuestadas. Teniendo en cuenta que las personas encuestadas ocupaban cargos administrativos, la muestra obtenida se consideró relevante para el estudio. En total, respondieron un total de 217 personas pertenecientes a diferentes clubes deportivos de Medellín; a continuación, se exponen algunos de los resultados representativos que el cuestionario arrojó por componentes:

Primer componente “información básica del encuestado”: Para el dato demográfico “Sexo”, el 66,51 % de los encuestados respondió ser hombres, mientras que el 33,49 % corresponde a mujeres, esto posiblemente por la tendencia predominante a que los hombres sean los que les interesa administrar o tener roles dentro de las organizaciones deportivas. Sin

embargo, también se puede decir que el dato de participación de mujeres puede ir incrementando con los años, representado en igualdad de género.

En cuanto a la pregunta ¿El club cuenta con reconocimiento por el INDER?, 216 clubes deportivos cuentan con reconocimiento y solo uno indica no contar; se destaca que esta pregunta está dirigida a la medición del desempeño que el INDER realiza a los clubes en su programa de fortalecimiento.

Los resultados de la encuesta sobre la cantidad de clubes por comuna indican una distribución variada en la participación de clubes deportivos en diferentes áreas de la ciudad. La comuna 11 presenta el mayor número de clubes con un total de 50, seguida de la comuna 16 con 41 clubes, luego se encuentra la comuna 12 con 20 clubes, seguido de la comuna 4 con 13 clubes. Posteriormente, se encuentran las comunas 5, 13 y 14 con 11 clubes cada una, luego se encuentra la comuna 15 con 10 clubes. Posteriormente, se encuentran las comunas 7, 8 y 9 con 7 clubes cada una, después se encuentran la comuna 6 y 80 con 6 clubes cada una. Seguido, se encuentran las comunas 2, 3, 10, 1, 60, 70 con 5, 4, 3, 2, 2 y 1 club respectivamente.

En cuanto al cargo que desempeñan las personas que respondieron el cuestionario de los 217 clubes, 116 encuestados ocupan el cargo de presidente, 27 como representantes legales, 14 eran los administradores, y 12 eran secretarías; sin embargo, cabe destacar que todas las personas tenían que ver directamente con el club y son expertos en el tema. También, se destaca la disparidad de nombres de cargos en los diferentes clubes y que en algunos casos desarrollan dos funciones, como es el caso del representante legal quien también hace las veces de entrenador (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Cargos de los encuestados

Cargos	Cantidad	Cargos	Cantidad
Administrador	14	Entrenador	9
Asesor	2	Gerente	1
Asistente administrativa	2	Preparador Físico	1
Colaboro con la nueva junta	1	Presidente	116
Comisión disciplinaria	2	Presidente - entrenador	2
Coordinador	3	Representante deportivo	1
Coordinador de deportes	5	Representante legal	27
Coordinador de metodología	1	Representante legal - presidente	3
Coordinadora administrativa	1	Secretaria	12
Delegada	2	Socia	1
Dirección deportiva	4	Tesorero	3
Director ejecutivo	2	Vicepresidente	1
Directora general	1	Total, general	217

Segundo componente “información específica de medición de variables de desempeño”, correspondiente a las variables específicas de medición del desempeño. Las cuales se presentan en la fase de diseño.

Diseño

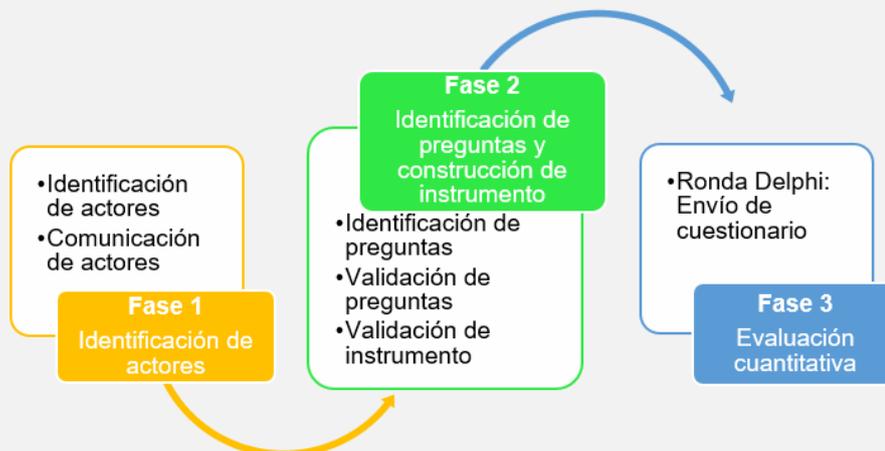
Para el desarrollo de la investigación y la validación por los actores del proceso, se eligió el método Delphi, la cual es una herramienta prospectiva implementada con el fin de identificar una posible tendencia en el futuro, ya sea social, política o tecnológica. Este método intenta lograr un consenso de expertos basado en juicios lo menos sesgados posible; es por ello por lo que se preocupa por “extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en juicios de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello, se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables” (Aponte Figueroa et al., 2012).

Desde inicios del uso de Delphi, como metodología, esta ha pasado por diferentes modificaciones y ha sido utilizada en diferentes áreas del conocimiento; sin embargo, Delphi se basa en tres principios básicos (Bejar, 2009): I) El anonimato: los expertos seleccionados, no deben condicionar sus respuestas entre sí; por tanto, los expertos no deben conocerse. II) La retroalimentación: es necesario que los expertos conozcan los resultados de cada etapa, de tal manera que cada uno pueda ver su posición respecto a la del grupo. De esta manera, en la segunda etapa estos podrán repensar o no su respuesta. III) Evaluación cuantitativa: se podrá tener una respuesta estadística de los expertos; por tanto, es necesaria la definición de una escala.

A partir de esta información, la herramienta se dividió en tres fases, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Fases del método Delphi



Nota. Elaboración propia a partir de la literatura.

Procedimiento

A continuación, se describe el proceso llevado a cabo en cada una de las fases:

Fase 1 - Identificación de los actores o expertos: para la selección de estos actores, se tuvo en cuenta los siguientes criterios: área de conocimiento, compatible con el área del proyecto y que fueran parte de clubes deportivos. Seguidamente, en esta fase, se estableció contacto con los actores para validar el interés de participación en este ejercicio investigativo. Respondieron un total de 5 personas a la invitación inicial para conformar el grupo de validación del instrumento.

Fase 2- Identificación de preguntas, construcción de instrumento y validación del instrumento por expertos: esta fase incorporó varios elementos clave para garantizar la precisión y relevancia del proceso, se explica a continuación en siete momentos:

Momento 1. Clasificación de variables de desempeño organizacional. Inicialmente, se adoptó la clasificación propuesta por los autores Cañas-Mejía et al. (2023), dividiendo las variables en tres categorías: Eficacia, Productividad, Eficiencia; Competitividad, Rentabilidad e Innovación; e Innovación y Creatividad.

Momento 2. Análisis de variables de categorización del INDER Medellín. Posteriormente, se examinaron las variables de categorización utilizadas por el INDER Medellín para el reconocimiento de clubes deportivos. Este análisis fue vital para comprender el estado de desarrollo de los clubes y diseñar estrategias de mejora en su desempeño. Dichas variables forman parte de un estudio empírico destinado a mejorar los procesos administrativos,

deportivos y sociales, contribuyendo al fortalecimiento del deporte en la ciudad, el departamento y el país.

Este procedimiento evaluó el desarrollo de los clubes deportivos en tres pilares fundamentales: administrativo, deportivo y social, divididos en 38 variables específicas (preguntas).

Momento 3. Comparación y agrupación de variables. Se realizó una comparación y agrupación de las variables propuestas por Cañas-Mejía et al. (2023) y las utilizadas por el INDER, resultando en cuatro categorías, cada una con sus respectivas preguntas, como se muestra en la Figura 2, elaborada a partir de la literatura.

Figura 2

Categorías de variables y cantidad de preguntas por categoría



Momento 4. Construcción y ajuste de preguntas. Se crearon 38 preguntas basadas en estas agrupaciones, utilizando la “Escala Likert” (Llanos Zavalaga et al., 2001). Esta técnica psicométrica permite estimaciones cuantitativas sobre la magnitud de un atributo, usando una escala ordinal continua de cinco valores: 1 correspondía a “Nada importante”, 2 a “Poco importante”, 3 a “poco importante Ni importante”, 4 a “Importante” y 5 “Muy importante”.

Momento 5. Selección de expertos y proceso de retroalimentación inicial. Se validaron las preguntas con expertos investigadores en diversas áreas de la administración. Tras ajustar las preguntas, se estructuraron en un formulario de Google, que se envió a cinco expertos validadores temáticos del observatorio del deporte del INDER, quienes habían confirmado su participación. Estos expertos realizaron ajustes en la forma y en el lenguaje para adecuarlo a la población final que respondería a los cuestionarios.

Momento 6. Pruebas piloto y análisis estadístico. Se realizó una prueba piloto del instrumento aplicándolo a los 5 expertos más los investigadores, seguida de un análisis de las respuestas de los expertos para evaluar la consistencia y fiabilidad del instrumento.

Momento 7. Revisión y aprobación final del instrumento: tras incorporar todos los ajustes sugeridos y validar la estructura del cuestionario, el instrumento revisado fue aprobado por los expertos.

Esta fase del estudio aseguró que el instrumento fuera riguroso y relevante para medir efectivamente el desempeño de las organizaciones deportivas. La metodología aplicada garantizó una evaluación exhaustiva y precisa, proporcionando una base sólida para la recolección de datos en la fase siguiente del estudio.

Fase 3- Evaluación cuantitativa: El cuestionario, ya validado por los expertos temáticos del Observatorio del Deporte del INDER, fue enviado vía correo electrónico a un grupo selecto de individuos directamente vinculados con clubes deportivos en Medellín. Este grupo incluía a directores, entrenadores y representantes legales. Previo a su participación, cada uno de estos individuos otorgó su consentimiento informado, permitiendo que los resultados obtenidos a través de sus respuestas fueran utilizados con fines de investigación y para la elaboración de productos relacionados con el estudio. La implementación de este proceso garantizó la recopilación de datos de manera ética y conforme a los estándares de investigación.

Resultados

Fase 1. Identificación de los actores o expertos. Esta fase inicial se centró en identificar y contactar a expertos clave mediante correo electrónico. Cinco profesionales, miembros del Observatorio del Deporte del INDER y con roles en la dirección de clubes deportivos, respondieron a la invitación. El grupo incluyó expertos en deporte, directores de clubes y administradores relacionados con los clubes deportivos de Medellín. Estos individuos fueron considerados debido a su amplio conocimiento y experiencia en organizaciones deportivas y al reconocimiento que tienen por parte de los actores deportivos y del sector.

Adicionalmente, conocen toda la estructura organizativa del sector. Participaron activamente en la revisión preliminar del instrumento de investigación.

Fase 2. Identificación de preguntas, construcción de instrumento y validación del instrumento por expertos. En esta etapa, el enfoque se dirigió a la identificación de preguntas relevantes, las cuales corresponden a aquellas formuladas en el cuestionario, y que estaban orientadas al reconocimiento de factores del desempeño de los clubes deportivos y que se presentan en las Tablas 2, 3, 4 y 5. De esta manera, la construcción y posterior validación del instrumento de investigación por parte de los expertos se realizó a partir de la identificación de las variables reconocidas en la literatura. Durante el proceso de revisión, los expertos sugirieron reducir la longitud del instrumento para maximizar el número de respuestas completas y mejorar el impacto del estudio. Asimismo, aportaron recomendaciones sobre la reformulación de algunas preguntas que resultaban confusas o estaban mal redactadas. Se aconsejó simplificar el lenguaje técnico utilizado para asegurar respuestas más fiables y precisas.

Una vez incorporadas estas sugerencias y realizadas las correcciones pertinentes, se condujo una prueba piloto con los expertos para realizar ajustes finales en el instrumento. Después de optimizarlo y recibir la verificación final de los expertos, el instrumento (Tablas 2, 3, 4 y 5) fue aplicado a la población objetivo del estudio, que incluía a los directivos de los clubes deportivos de Medellín. Es importante destacar que, por razones de confidencialidad, este documento se concentra principalmente en los resultados de la tercera fase del estudio, los cuales fueron validados y aprobados por los participantes.

Fase 3. Evaluación cuantitativa. De acuerdo con la metodología planteada para la investigación, el cuestionario estuvo compuesto por dos componentes principales: el primero fue: “información básica del encuestado”, que tuvo como fin identificar algunas características demográficas de la población analizada; y el segundo, correspondió a la información específica que se requiere para la determinación y contraste de las variables de desempeño que apliquen de acuerdo con el contexto de los clubes deportivos en Colombia; este contemplo las cuatro categorías de variables definidas en la Figura 3 con sus respectivas preguntas. Los resultados obtenidos por las cuatro categorías fueron los siguientes:

Categoría: Administrativo (Eficacia y Productividad)

Esta categoría tuvo 12 variables de desempeño administrativo, lo que conlleva a la eficacia y a la productividad en las organizaciones deportivas; por consiguiente, como se puede evidenciar en la Tabla 2, el factor predominante de calificación fue: “Muy importante” e

“Importante”, destacando así la mayoría de respuestas positivas para este componente: 209 respuestas que establecen la importancia de los recursos humanos (capacitaciones al personal), continuando con 211 sobre la constitución administrativa (órgano de administración control y disciplina), y, finalmente, con 204: la planeación estratégica (plan de desarrollo o plan de acción).

Tabla 2

Respuesta componente administrativo

Componente	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Constitución administrativa (tiempo de permanencia -meses-años)	0	6	2	65	144
Constitución administrativa (afiliación a la liga correspondiente)	4	9	10	54	140
Constitución administrativa (órgano de administración control y disciplina)	0	5	1	65	146
Personería Jurídica y/o certificado de existencia y representación legal	6	6	14	58	133
Instalación (sede administrativa)	9	9	25	75	99
Planeación estratégica (plan de desarrollo o plan de acción)	1	2	10	58	146
Recursos humanos (vinculación de entrenadores)]	4	5	8	57	143
Recursos humanos (capacitaciones al personal)	1	3	4	62	147
Herramientas informáticas: (página web, uso de correo electrónico, redes sociales)	0	5	8	71	133
Herramientas informáticas: (inventario o sistema de registro de jugadores, repositorios para hojas de vida de jugadores, información digital y almacenada)	0	3	13	83	118
Comisión disciplinaria actúa conforme con la ley 49/1993	2	5	10	68	132
Asamblea anual ordinaria en la fecha establecida en los estatutos o dentro de los tres primeros meses del año en curso	1	3	10	62	141

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

Categoría: Componente de Competitividad (Eficiencia, Rentabilidad e Innovación)

En esta categoría se tuvo 4 variables de desempeño competitivo, como se puede evidenciar en la Tabla 3. El factor predominante de calificación fue “Muy importante” e “Importante”, destacando así la mayoría de respuestas positivas, con un total de 203, tanto en la planeación financiera (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.) como en tener planeación financiera (presupuesto anual).

Tabla 3

Respuesta componente competitividad

Componente	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Alianzas estratégicas (alianzas estratégicas con otras organizaciones para el desarrollo del club)	3	8	21	0	0
Servicios ofertados (se cuenta con un brochure de servicios: prácticas, formación, torneos, y competencias)	6	8	14	85	0
Planeación financiera (presupuesto anual)	2	3	9	83	120
Planeación financiera (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)	1	5	8	81	122

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

Categoría: Componente Deportivo (innovación y creatividad)

Esta categoría tuvo 15 variables de desempeño, direccionadas a lo deportivo, como se puede evidenciar en la Tabla 4. El factor predominante de calificación fue “Muy importante” e “Importante”, destacando la corresponsabilidad con el escenario (mantenimiento de escenarios deportivos), con 212 respuestas, y práctica deporte (aplica políticas de respeto, de comportamiento y tolerancia dentro de los escenarios deportivos) con 210, seguida de práctica deportiva (se utiliza en los escenarios la indumentaria y elementos de seguridad para la práctica

de la disciplina deportiva) con 210. Se observa, además, que la respuesta al aspecto Participación en eventos no federados fue baja en relación con los otros apartados.

Tabla 4

Respuesta componente deportivo

Componente	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Recurso humano (Deportistas representativos)	1	4	10	72	130
Plan de entrenamiento deportivo	0	2	6	50	159
Resultados deportivos a nivel federado y/o en eventos	1	3	17	85	111
Participación en eventos federados y/o eventos organizados	1	3	16	77	120
Participación en eventos no federados	6	12	25	83	31
Resultados deportivos en eventos no federados	9	8	32	86	82
Corresponsabilidad con el escenario (Participa del COCIDE)	2	4	18	50	143
Escenarios (Sede deportiva – principal)	3	2	5	56	151
Corresponsabilidad con el escenario (Mantenimiento de escenarios deportivos)	2	1	2	52	160
Corresponsabilidad con el escenario (Utiliza el escenario en los días y horas asignados para el entrenamiento)	3	2	3	42	167
Corresponsabilidad con el escenario (Entrega o presta el escenario a otras organizaciones sin previa autorización del INDER)	41	4	15	46	111
Corresponsabilidad con el escenario (Realiza otras actividades diferentes al entrenamiento en el espacio asignado)	6	20	40	57	94
Corresponsabilidad con el escenario (Aplica la normatividad para la ubicación de publicidad transitoria)	12	6	20	50	129
Práctica deportiva (Aplica políticas de respecto de	1	2	4	38	172

comportamiento y de tolerancia dentro de los escenarios deportivos)					
Práctica deportiva (Se utiliza en los escenarios deportivos la indumentaria y elementos de seguridad para la práctica de la disciplina deportiva)	1	1	5	39	171

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

Categoría: Componente innovación social

En esta categoría se obtuvieron 5 variables de desempeño sobre innovación social, como se puede evidenciar en la Tabla 5. El factor predominante de calificación fue “Muy importante” e “Importante”, en donde el dato con mayor representatividad fue la cobertura como elemento para medición del desempeño en innovación social, con un total de 201 resultados.

Tabla 5

Respuesta componente innovación social

Componente	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Oferta de servicios (Cuentan con identificación de necesidades de la comunidad para la oferta de servicios deportivos) – con enfoque de responsabilidad social	3	8	14	78	114
Acompañamiento (se generan estrategias de apoyos, subsidios o becas a los deportistas) – con enfoque de responsabilidad social	6	7	10	65	129
El club genera actividades que involucren a las familias (día de la familia – escuela de padres, etc)	9	6	15	61	126
Generación de empleos directos	10	8	17	76	106

Cobertura (deportistas afiliados)	3	6	7	69	132
-----------------------------------	---	---	---	----	-----

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

La medición del desempeño se ha convertido actualmente en un constructo de investigación relevante para las organizaciones con y sin ánimo de lucro (Kaplan, 2001; Leroux & Wright, 2010; Nowy et al., 2015). Además, teniendo presente el estudio de Antony y Bhattacharyya (2010), los autores sugieren que la medición del desempeño organizacional se realice a través de siete variables de desempeño, que son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. La medición del desempeño organizacional debe ser un proceso complejo y multidimensional. La medición del desempeño en un solo nivel no es suficiente para capturar la complejidad de las organizaciones y sus objetivos. Por tanto, se propone un enfoque multinivel para tener una visión más completa y precisa del desempeño organizacional.

Por otra parte, dentro de los análisis que se pueden generar con las variables mencionadas se encuentran: el desarrollo organizacional en el ámbito deportivo es esencial para lograr una mayor innovación y creatividad, y, en consecuencia, mejorar la competitividad de la organización. La innovación puede abarcar nuevos productos, procesos, estrategias y formas de trabajo, mientras que la creatividad puede referirse a nuevas formas de pensar y solucionar problemas. Estas habilidades pueden ser fomentadas a través de una cultura de aprendizaje continuo, una estructura flexible y una comunicación abierta en la organización. Además, la inversión en tecnología y la colaboración con otras organizaciones también pueden ser factores clave para mejorar la innovación y creatividad en las organizaciones deportivas. En última instancia, el objetivo es mejorar el rendimiento y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado deportivo.

Discusión

El estudio “Variables que intervienen en la medición de desempeño en organizaciones deportivas: validación en clubes deportivos”, realizado por Cañas-Mejía et al. (2023) es una investigación detallada que utiliza el método Delphi para analizar del desempeño en clubes deportivos de Medellín. Se identificaron cuatro áreas clave: administrativa, competitividad, deportiva e innovación social, con 38 variables relevantes.

En la primera categoría “Administrativa”, se destacó la importancia de los recursos humanos, la constitución administrativa y la planeación estratégica. Esto sugiere que la capacitación del personal, la estructura organizativa y la planificación estratégica son fundamentales para garantizar la eficacia y productividad de las organizaciones deportivas. La gestión adecuada de estos aspectos puede contribuir significativamente a la mejora de los procesos internos y la toma de decisiones. Esto es concordante con lo indicado por Abdullah Al Balushi et al. (2023) en su estudio, donde se resalta el valor de los individuos y las prácticas de gestión de recursos para el buen desempeño de la organización (Brand Ortíz et al., 2023).

En la segunda categoría “Competitividad”, se observó que la Planeación financiera y la Planeación financiera anual fueron consideradas como los factores más importantes. Esto indica que la gestión financiera y la planificación de presupuestos son elementos cruciales para garantizar la eficiencia y la rentabilidad de las organizaciones deportivas. Además, la eficacia en la asignación de recursos financieros puede tener un impacto directo en la competitividad de estas organizaciones en el mercado, de esta manera lo indican Viktorovna et al. (2019) y Urgal et al., (2011).

En la tercera categoría “Deportiva”, se encontró que aspectos como la corresponsabilidad con el escenario, la práctica deportiva con indumentaria y elementos de seguridad, y la aplicación de políticas de respeto y comportamiento son altamente valorados. Esto destaca la importancia de mantener escenarios deportivos seguros y promover un ambiente deportivo inclusivo y respetuoso, así como lo indicaron en su investigación Ruiz Molina et al. (2010). Estos factores contribuyen a la promoción del deporte y la actividad física en la comunidad.

En la cuarta categoría “Innovación Social”, la cobertura fue la variable más destacada. Esto implica que la expansión de las actividades deportivas y recreativas a un mayor número de personas es un objetivo relevante para las organizaciones deportivas. La innovación social puede manifestarse a través de programas y estrategias que lleguen a comunidades diversas y promuevan la participación en el deporte. Esto, es importante puesto que representa la finalidad de la Ley del Deporte. Analizando el estudio en el contexto de Medellín y Colombia, se destacan varias implicaciones prácticas y contribuciones al sector deportivo:

Importancia de la gestión estratégica: los resultados evidencian la necesidad de una gestión estratégica en los clubes deportivos, enfocada en la eficacia, productividad, innovación y responsabilidad social. Lo cual resulta un factor representativo para mejorar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones en un entorno dinámico y competitivo.

Enfoque multidimensional en medición del desempeño: analizar, desde una perspectiva multidimensional, el desempeño en las organizaciones deportivas resulta esencial para capturar la complejidad y diversidad de objetivos en clubes deportivos y además ayuda a comprender mejor el impacto social, económico y deportivo de estas organizaciones.

Mejora de la competitividad y sostenibilidad: la aplicación de estas variables y componentes de desempeño puede conducir a una mejora significativa en la competitividad y sostenibilidad de los clubes deportivos. Al enfocarse en aspectos como la eficiencia, la rentabilidad, la innovación y la responsabilidad social, los clubes pueden fortalecer su posicionamiento en el mercado y su atractivo para inversionistas y patrocinadores. Finalmente, la implementación de prácticas de gestión basadas en estos hallazgos puede fortalecer el sector deportivo en Medellín y en Colombia en general, promoviendo un desarrollo deportivo más estructurado, inclusivo y eficiente.

Conclusiones

Los resultados revelaron la importancia destacada de aspectos como los recursos humanos, la constitución administrativa y la planificación estratégica en la categoría Administrativa. La gestión financiera, especialmente la planificación financiera y presupuestos anuales, surgió como un factor crucial en la categoría de Competitividad. En el ámbito Deportivo, se resaltó la necesidad de mantener ambientes deportivos seguros y fomentar un espíritu deportivo inclusivo. La Innovación Social, por su parte, se centró en la relevancia de la cobertura para medir el desempeño en este aspecto. Estos resultados refuerzan la importancia de una medición del desempeño multinivel para comprender completamente la complejidad de las organizaciones deportivas.

La discusión posterior resalta la interconexión entre la eficacia administrativa, la competitividad financiera, la promoción de ambientes deportivos inclusivos y la innovación social. Se enfatiza la necesidad de un enfoque multinivel para medir el desempeño organizacional, subrayando que aspectos como la creatividad, la innovación, la eficiencia y la rentabilidad son fundamentales. Además, se destaca que el desarrollo organizacional en el ámbito deportivo es esencial para fomentar la innovación y creatividad, mejorando así la competitividad de los clubes deportivos. Las organizaciones deportivas (clubes deportivos) son importantes porque garantizan un marco estructurado y regulado para la práctica y el desarrollo del deporte. Además, son de gran relevancia para el sector económico, generando empleo y atrayendo inversión a la comunidad. De esta manera, el análisis de las variables de medición

de desempeño permite validar los aspectos a tener en cuenta por este tipo de organizaciones para mejorar sus procesos internos y su visión a corto y mediano plazo que les permita la generación de estrategias en la organización.

El control organizacional conlleva a la eficacia y productividad en las organizaciones deportivas, este contribuye a evaluar y ajustar los procesos y estrategias para alcanzar los objetivos y metas deseadas dentro del proceso organizacional. Cuando se habla de variables de medición, como el control, implica que se compare los resultados reales con los planificados, y la adopción de medidas correctivas en caso de desviaciones. El control organizacional incluye la evaluación de los desempeños individuales, de las áreas y de la organización en su totalidad. Esto puede incluir la revisión de los presupuestos, la gestión de la calidad, la evaluación de la satisfacción del cliente y el análisis de las tendencias del mercado. El éxito en el control organizacional en las organizaciones deportivas es crucial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y mejorar la competitividad.

El rendimiento (rentabilidad – eficacia) es un aspecto crítico de las organizaciones deportivas, ya que afecta directamente el éxito de los clubes deportivos, el nivel de participación de los fanáticos y la estabilidad financiera general de la organización. Por otra parte, en cuanto al rendimiento deportivo de los atletas, si estos tienen un alto rendimiento, a través de ellos se puede generar mayores ingresos por venta de boletos, mercadería y patrocinios. Además, un buen desempeño puede crear una imagen de marca y una reputación positivas para la organización, atrayendo nuevos seguidores e inversores.

Agradecimientos

Esta investigación fue financiada por medio de un convenio específico de colaboración entre el Instituto Tecnológico Metropolitano y el INDER Medellín. Se agradece a todos los actores que participaron tanto en la investigación como en la validación de las variables de medición del desempeño, las cuales aportaran a la generación de nuevo conocimiento en el estudio de las organizaciones deportivas.

Referencias

Aponte Figueroa, G., Cardozo Montilla, M. A., & Melo, R. M. (2012, enero-julio). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 18(1), 41-52.

https://www.researchgate.net/publication/260210045_Metodo_Delphi_aplicaciones_y_posibilidades_en_la_gestion_prospectiva_de_la_investigacion_y_desarrollo

- Abdullah Al Balushi, I. A., Awanis Muslim, N., & Khudari, M. (2023). The Effect of Human Resources Practices on Sport Organization's Performance in Oman: The Mediating Role of Leadership Style [El efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones deportivas en Omán: el papel mediador del estilo de liderazgo]. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), Article e02616. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2616>
- Aidla, A., & Iliushchenkov, G. (2023). Productive organisational energy and performance in Estonian football organisations [Energía organizacional productiva y desempeño en las organizaciones de fútbol de Estonia]. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 101(1), 35-48. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2023-0023>
- Antony, J., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs [Medición del desempeño organizacional y la excelencia organizacional de las PYMES]. *Measuring Business Excellence*, 2(12). <https://doi.org/10.1108/13683041011047812>
- Bácsné Bába, É. (2017). Magyar futballtársaságok szervezeti kérdései [Cuestiones organizativas de las asociaciones de fútbol húngaras]. *Taylor*, 9(2), 5-13. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13094/12950>
- Bejar, Y. (2009). Publication d' informations sur le capital immatériel et attentes des investisseurs: une étude exploratoire par la méthode Delphi [Publicación de información sobre capital intangible y expectativas de los inversores: un estudio exploratorio mediante el método Delphi]. *Comptabilité contrôle audit*, 2(15), 165-192. https://scholar.archive.org/work/6ziorighkndmjms44ima2r4dxi/access/wayback/https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CCA_152_0165&download=1
- Bernard, C. (1968). *The Functions of the executive* [Las funciones del ejecutivo] (2 ed). Harvard University Press.
- Brand Ortiz, J. I. (2017). *Impacto de la creación y la captura de valor sobre el desempeño de las organizaciones deportivas: el rol mediador de la co-innovación y la co-creación de valor* [Tesis doctoral, Universidad Pontificia Bolivariana].
- Brand Ortíz, J. I., Correa Henao, S. J., Henao Colorado, L. C., & Valencia-Arias, A. (2023). Creating Value in Non-Profit Sports Organizations: An analysis of the DART model and its performance implications [Creación de valor en organizaciones deportivas sin fines de lucro: un análisis del modelo DART y sus implicaciones en el desempeño].

European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 13(9), 1676-1693. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13090121>

Byers, T., Slack, T., & Parent, M. M. (2012). *Key concepts in Sport Management* [Conceptos clave en la Gestión Deportiva]. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781473914599>

Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models* [Efectividad organizacional: una comparación de múltiples modelos]. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10457-6>

Cardona Valencia, D., Salazar Jiménez, E. J., & Álvarez Osorio, M. C. (2023, enero-abril). Análisis bibliométrico de la relación entre la responsabilidad empresarial y el desempeño financiero. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (68), 188-216. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n68a9>

Cañas-Mejía, S. A., Macía-Urrego, J. A., & García-Pineda, V. (2023, enero-julio). Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura. *Entramado*, 19(1), 1-16. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8769>

Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports [Discrepancia entre preferencias y percepciones sobre el comportamiento de liderazgo y la satisfacción de los atletas en distintos deportes]. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 27-41. <https://doi.org/10.1123/jsp.6.1.27>

Congreso de la República de Colombia. (1995, 18 de enero). *Ley 181*, por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013, mayo-agosto). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Cote, M., & Briceño, E. (2014, enero-junio). Dimensiones de funcionamiento en las Redes Socialistas de Innovación Productiva como organizaciones sociales en Trujillo, Venezuela. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 14(27), 89-106. <https://www.redalyc.org/pdf/622/62233721006.pdf>

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrourtu.

Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Stochastic frontier and the temporal structure of managerial efficiency in English soccer [Frontera estocástica y la estructura temporal

- de la eficiencia gerencial en el fútbol inglés]. *Journal of Sports Economics*, 1, 341-362. <https://doi.org/10.1177/152700250000100402>
- Deniz, S., & Yenel, F. (2013). The Structural Analysis of Physical Education and Sports System in The Turkish Republic of Northern Cyprus [El análisis estructural del sistema de educación física y deportes en la República Turca del Norte de Chipre]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 772-780. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.931>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Calabuig-Moreno, F., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic on sports entrepreneurship [Efectos de la pandemia de COVID-19 en el emprendimiento deportivo]. *Sustainability*, 12(20), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su12208493>
- Garcia-Garcia, B., James, M., Koller, D., Lindholm, J., Mavromati, D., Parrish, R., & Rodenberg, R. (2020). The impact of Covid-19 on sports: a mid-way assessment [El impacto del Covid-19 en el deporte: una evaluación intermedia]. *International Sports Law Journal*, 20(3-4), 115-119. <https://doi.org/10.1007/s40318-020-00174-8>
- Giddens, A., & Sutton, P. W. (2015). *Conceptos esenciales de sociología*. Difusora Larousse - Alianza Editorial.
- González, R. (2020). *Nota técnica 6. Deporte, bienestar y la pandemia del covid-19*. <https://ciss-bienestar.org/wp-content/uploads/2022/02/nt6-deporte-bienestar-y-la-pandemia.pdf>
- Grønkjær, A. B. (2024). The leadership of high-performance directors in the governance structure of Danish elite sport [El liderazgo de los directores de alto rendimiento en la estructura de gobernanza del deporte de élite danés]. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 24(1), 40-57. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2024.135623>
- Gullu, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The effect of internal and external motivation on organizational trust: a case study on a sport organization in Turkey [El efecto de la motivación interna y externa en la confianza organizacional: un estudio de caso sobre una organización deportiva en Turquía]. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n5p127>
- Kalazich Rosales, C., Valderrama Erazo, P., Flandez Valderrama, J., Burboa González, J., Humeres Terneus, D., Urbina Stagno, R., Jesam Sarquis, F., Serrano Reyes, A., Verdugo Miranda, F., Smith Plaza, R., & Valenzuela Contreras, L. (2020). Sport COVID-19 orientations: Recommendations for re-turn to physical activity and sports in children and adolescents [Orientaciones deportivas COVID-19: Recomendaciones

- para el retorno a la actividad física y al deporte en niños y adolescentes]. *Revista Chilena de Pediatría*, 91(7), 75-90. <https://doi.org/10.32641/rchped.vi91i7.2782>
- Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations [Medición y gestión del desempeño estratégico en organizaciones sin fines de lucro]. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Lefebvre, A., Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Séguin, B., & Hoye, R. (2023). Aligning governance, brand governance and social media strategies for improved organizational performance: A qualitative comparative analysis of national sport organizations [Alinear la gobernanza, la gobernanza de la marca y las estrategias de redes sociales para mejorar el desempeño organizacional: un análisis comparativo cualitativo de las organizaciones deportivas nacionales]. *Sport, business and management*, 14(1), 19-37. <https://doi.org/10.1108/sbm-03-2023-0031>
- Leroux, K., & Wright, N. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies [¿La medición del desempeño mejora la toma de decisiones estratégicas? Hallazgos de una encuesta nacional de agencias de servicios sociales sin fines de lucro]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 571-587. <https://doi.org/10.1177/0899764009359942>
- Llanos Zavalaga, F., Aguirre Angel, R., Requena Daniel, M., & Ríos Carlos, C. (2001, abril-junio). Comparación de las escalas de Likert y Vigesimal para la evaluación de satisfacción de atención en un hospital del Perú. *Revista Médica Herediana*, 12(2), 52-57. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2001000200003
- Ludvigsen, J. A. L., & Hayton, J. W. (2022). Toward COVID-19 secure events: considerations for organizing the safe resumption of major sporting events [Hacia eventos seguros ante la COVID-19: consideraciones para organizar la reanudación segura de los grandes eventos deportivos]. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 135-145. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1782252>
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations [Desempeño organizacional de organizaciones deportivas con y sin fines de lucro]. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691>
- Osorio-Moreno, L. A., Espinel de Segura, B. I., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2018). How to cope the business turbulence: Pro-spective study of the Mamonal Port in the City of

- Cartagena (Colombia) [Cómo afrontar la turbulencia empresarial: Estudio prospectivo del Puerto Mamonal en la Ciudad de Cartagena (Colombia)]. *Espacios*, 39(24). <https://www.researchgate.net/publication/325783466> How to cope the business turbulence Prospective study of the Mamonal Port in the City of Cartagena Colombia
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Price, J. (1972). The study of organizational effectiveness [El estudio de la eficacia organizacional]. *The Sociological Quarterly*, 13, 3-15. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1972.tb02100.x>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis [Un modelo espacial de criterios de eficacia: hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional]. *Management Science*, 29(3), 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ramagole, D., Rensburg, D. C., Pillay, L., Viviers, P., Zondi, P., & Patricios, J. (2020). Implications of COVID-19 for resumption of sport in South Africa: A South African Sports Medicine Association (SASMA) position statement [Implicaciones de la COVID-19 para la reanudación del deporte en Sudáfrica: Declaración de posición de la Asociación Sudafricana de Medicina Deportiva (SASMA)]. *South African Journal of Sports Medicine*, 32(1), 1-6. <https://doi.org/10.17159/2078-516x/2020/v32i1a8454>
- Ruiz Molina, A., Muñoz Arroyave, E., & Mesa Callejas, R. (2010). Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. *Lecturas de Economía*, (72), 141-168. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n72a6518>
- Sepúlveda Aguirre, J., Arboleda Jaramillo, C. A., Pérez Sánchez, E. O., & Quirama, U. (2018, septiembre-diciembre). Análisis de los factores críticos de vigilancia para la competitividad de una empresa de base tecnológica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (55), 2-21. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n55a1>
- Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations [Examinar los factores que influyen en la creatividad organizacional en organizaciones deportivas profesionales]. *Sport Management Review*, 23(5), 992-1004. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.003>

- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing Strategic Contradiccions: Atop Mangement Model for Managing Innovation Streams [Gestión de contradicciones estratégicas: modelo de alta gestión para gestionar flujos de innovación]. *Organization Science*, 16(5), 522-5223. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Steers, R. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view* [Efectividad organizacional: una visión conductual]. Goodyear.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Socil Sience Bases of Administrative Tehory* [Organizaciones en acción: ciencias sociales, bases de la teoría administrative]. McGraw-Hill.
- Urgal, B., Quintás, M. Á., & Arévalo Toméa, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: El rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>
- Valencia, W. A. (2011, enero-junio). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial Data*, 14(1), 15-18. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>
- Viktorovna, V. I., Vladimirovna, V. T., & Nikolaevna, S. N. (2019). Sociometry of a volleyball team [Sociometría de un equipo de voleibol]. *Journal of Physical Education and Sport*, 19(2), 1104-1111. <https://doi.org/10.7752/jpes.2019.02160>
- Willis, J., & Barnes, M. (2023). Exploring the link between interorganizational relationships and organizational capacity in a youth baseball network [Explorando el vínculo entre las relaciones interorganizacionales y la capacidad organizacional en una red de béisbol juvenil]. *The International Journal on the Image*, 15(1), 73-93. <https://doi.org/10.18848/2152-7857/cgp/v15i01/73-93>
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Shceerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature [Un modelo unificado de desempeño de organizaciones deportivas sin fines de lucro: perspectivas desde la literatura]. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.859460>
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Shceerder, J. (2013). Determinants of service innovation: a typology of sports Federations [Determinantes de la innovación de servicios: una tipología de federaciones deportivas]. *International Journal of Sport Management and Marketinge*, 13(1-2), 55-73. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.055194>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of

Olympic Sport Governing bodies: dealing with measurement and priorities [Desempeño organizacional de los órganos rectores del deporte olímpico: abordando la medición y las prioridades]. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>

Yuchtman, E., & Seashore, E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness [Un enfoque de recursos del sistema para la eficacia organizacional]. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903. <https://doi.org/10.2307/2092843>

Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: technology, organization and environment readiness [Factores críticos de éxito de la innovación verde: tecnología, organización y preparación ambiental]. *Journal of Cleaner Production*, 264. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>