



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  

---

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA  
DE LA EXPRESIÓN MUSICAL,  
PLÁSTICA Y CORPORAL**

**TESIS DOCTORAL**

**LA FORMACIÓN EN GESTORES DE  
INSTALACIONES DEPORTIVAS**

**PRESENTADA POR:  
JUAN CARLOS PADIERNA CARDONA**

**DIRIGIDA POR:  
DR. D. ARTURO DÍAZ SUÁREZ  
DR. D. JAVIER CACHÓN ZAGALAZ**

**JAÉN, 25 DE JUNIO DE 2018**

**ISBN 978-84-9159-230-3**









**UNIVERSIDAD DE JAÉN**

---

**DOCTORADO:  
INNOVACIÓN DIDÁCTICA Y  
FORMACIÓN DEL PROFESORADO**

**CENTRO:  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**DEPARTAMENTO:  
DIDÁCTICA DE LA  
EXPRESIÓN MUSICAL, PLÁSTICA Y  
CORPORAL**

**LA FORMACIÓN EN GESTORES DE INSTALACIONES DEPORTIVAS**

**JUAN CARLOS PADIERNA CARDONA**

**JAÉN, junio 25 de 2018**



## DEDICATORIA

*A mi esposa Liliana por compartir desde diferentes perspectivas nuestro proyecto de vida.*

*A mis hijos Emmanuel, Jerónimo, Jessica y a mi nieto Santiago, la razón de ser de mis desempeños.*

*A mis padres Ricardo y Gloria que, con su cariño y visión prospectiva, me han impulsado a nuevos retos.*

*A mis estudiantes en formación y colegas de profesión, para motivarlos a continuar con los sueños de un País en Paz que tanto visionamos.*

*A todas las Universidades, Directivos y Profesores interesados en la Formación Disciplinar de Gestores en Instalaciones Deportivas como estrategia de cualificación en su rol profesional y mejoramiento del sector deporte en los contextos nuevos y retadores que depara la época actual, en especial para el contexto colombiano y su Instituto Departamental de Deportes – INDEPORTES ANTIOQUIA.*

**Juan Carlos Padierna Cardona**





## **AGRADECIMIENTOS**

*A los directivos de INDEPORTES ANTIOQUIA, gestores-tutores deportivos de la UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA-INSTITUTO DE EDUCACIÓN FÍSICA-UNIDAD DE EXTENSIÓN y directivos y gestores deportivos en los MUNICIPIOS DE ANTIOQUIA por su actitud, aporte y desempeño, al compartir sus saberes, experiencias y procesos.*

*A mis Tutores Dr. Arturo Díaz Suárez y Dr. Javier Cachón Zagalaz, por su actitud de presencia, diligencia y acompañamiento a todo nivel.*

*A todos aquellos profesionales interesados en la formación disciplinar de gestores deportivos que desde diversas latitudes (España y Colombia) aportaron sus trabajos, conocimientos, experiencias, recursos y opiniones a esta tesis, posibilitando el desarrollo del proceso investigativo.*

*A la Universidad de Jaén, la Universidad de Murcia, la Red Universitaria Euroamericana de Educación Física, Actividad Física, Deporte y Recreación y la Red de Administración, Gerencia y Gestión Deportiva por creer en las posibilidades de la flexibilidad educativa en procesos de formación doctoral.*

**Juan Carlos Padierna Cardona**







# LA FORMACIÓN EN GESTORES DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
<b>CAPÍTULO 1. CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. Enunciación del problema.....	9
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación .....	17
1.4. Objetivos .....	20
1.4.1. Objetivo General .....	21
1.4.2. Objetivos específicos .....	21
1.5. Antecedentes .....	22
1.5.1. Perspectivas teóricas consultadas.....	22
1.5.2. Situación actual de la formación .....	24
1.5.2.1. La formación disciplinar y profesional .....	24
1.5.2.2. La formación permanente .....	27
1.5.2.3. La situación laboral .....	29
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
2.1. Teorías de ingreso .....	33
2.1.1. Evolución y alcance del concepto: talento humano .....	33
2.1.2. Perspectivas contemporáneas en gestión del talento humano .....	37
2.1.3. Competencias laborales del gestor de instalaciones deportivas .....	39
2.1.3.1. Fundamentos teóricos del concepto de competencias laborales.....	39
2.1.3.2. Las competencias laborales como construcción social.....	41
2.1.3.3. Políticas para la creación de competencias laborales .....	46

2.1.3.4.	Cómo comprender las competencias laborales .....	49
2.1.3.5.	Evaluación de las competencias laborales .....	55
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>58</b>
3.1.	Enfoque y momentos de la investigación.....	59
3.2.	Métodos específicos usados en la investigación .....	61
3.2.1.	Estudios cualitativos .....	61
3.2.2.	Estudios cuantitativos .....	64
3.2.3.	Estudios específicos .....	65
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DE CONTENIDO .....</b>		<b>67</b>
4.1.	Objetivos .....	68
4.2.	Diseño metodológico .....	68
4.2.1.	Etapas.....	69
4.2.2.	Unidades de análisis, fuentes y validez. ....	71
4.2.3.	Muestra .....	71
4.3.	Estrategia de apoyo .....	77
4.4.	Tratamiento del instrumento .....	78
4.5.	Tratamiento de los datos.....	79
4.6.	Resultados del estudio.....	79
4.7.	Discusión .....	80
4.8.	Conclusión .....	81
4.9.	Propuesta.....	82
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE ACCIONES EDUCATIVAS .....</b>		<b>88</b>
5.1.	Objetivos .....	89
5.2.	Diseño metodológico .....	90
5.2.1.	Fases del proceso desarrollado .....	90
5.3.	La estrategia de apoyo .....	92
5.4.	Tratamiento del instrumento y de los datos .....	93
5.5.	Resultados .....	94
5.5.1.	Caracterización de los gestores expertos locales .....	94
5.5.2.	Validación categorías de la formación disciplinar y permanente.....	95

5.5.3.	Factores para la formación disciplinar y permanente.....	96
5.5.4.	Funciones de los gestores .....	97
5.5.6.	Estrategias para la gestión del escenario deportivo.....	99
5.5.8.	Modelo de gestión.....	102
5.5.9.	Perfil profesional para el gestor .....	103
5.5.10.	Impacto con la creación de un programa de formación .....	104
5.5.11.	Contenidos o conocimientos a desarrollar .....	105
5.5.14.	Políticas para la cualificación del rol o perfil profesional .....	108
5.5.15.	Tópicos de inducción para el gestor administrativo novel.....	109
5.6.	Discusión .....	110
5.7.	Conclusión .....	111
5.8.	Propuesta.....	112
<b>CAPÍTULO 6. VALIDACIÓN DE UN CUESTIONARIO. ....</b>		<b>114</b>
6.1.	Objetivo.....	115
6.2.	Diseño metodológico .....	115
6.2.1.	Etapas del proceso .....	115
6.2.2.	Fuentes, muestra y unidad de análisis.....	116
6.2.3.	Validez y confiabilidad del instrumento .....	116
6.2.4.	La estrategia de apoyo y el tratamiento de los datos.....	117
6.2.5.	Resultados .....	117
6.2.5.1.	Caracterización de los jueces expertos.....	118
6.2.5.2.	Valoraciones y consensos entre los expertos .....	118
6.2.6.	Discusión .....	119
6.2.7.	Conclusión .....	120
6.2.8.	Propuesta.....	120
<b>CAPÍTULO 7. LA FORMACIÓN DISCIPLINAR Y PERMANENTE .....</b>		<b>121</b>
7.1.	Objetivos .....	122
7.2.	Diseño metodológico .....	122
7.2.1.	Etapas del proceso .....	122
7.2.2.	Unidades de análisis.....	123
7.2.3.	Fuentes y tipo de muestra.....	123

7.3.	Estrategia de apoyo, tratamiento del instrumento y validación .....	125
7.4.	Procesamiento y plan de análisis a los datos .....	125
7.5.	Resultados .....	126
7.5.1.	Caracterización de directivos y gestores administrativos.....	127
7.5.2.	Categorías complementarias del estudio .....	134
7.5.3.	La formación disciplinar conducente a titulación profesional .....	144
7.5.4.	La formación permanente para la cualificación del rol laboral .....	161
7.5.5.	Gestión de instalaciones deportivas contemporánea.....	170
7.6.	Discusión .....	175
7.7.	Conclusión .....	183
7.8.	Propuestas para la formación disciplinar y permanente .....	184
7.8.1.	Propuesta uno: sistema de formación disciplinar y permanente ....	184
a.	Sistema de formación disciplinar–investigativo para universidades	186
b.	Sistema de formación permanente – formación continua .....	187
b.1.	Diplomado de inducción con gestores noveles .....	188
b.2.	Diplomado de iniciación con gestores noveles.....	189
b.3.	Diplomado de profundización con gestores expertos .....	189
b.4.	Cursos y Masters de actualización Internacional. ....	190
b.5.	Diplomado para gestores expertos conducente a Doctorado.....	192
b.6.	Curso de Formación para tutores del sistema de INDEPORTES.....	192
c.	Visión prospectiva para la creación de una línea de investigación..	193
d.	Prospectivas de la formación disciplinar en Educación Física .....	194
7.8.2.	Propuesta 2: modelo de competencias laborales .....	194
a.	Competencias laborales generales y administrativas.....	198
b.	Competencias laborales específicas .....	200
b.1.	Dominio de conocimientos para los gestores noveles.....	200
b.2.	Dominio de conocimientos para los gestores expertos .....	201
c.	Competencias axiológicas -personales .....	202
d.	Competencias humano-afectivas .....	203
<b>CAPÍTULO 8. PERSPECTIVAS DE CIERRE .....</b>		<b>206</b>
8.1.	Discusión general .....	207
8.1.1.	Desde las acciones de análisis documental y bibliográfico.....	207



8.1.2.	Desde el grupo focal de gestores deportivos expertos locales .....	213
8.1.3.	Desde el cuestionario a gestores administrativos .....	217
8.2.	Fortalezas .....	220
8.3.	Límites .....	221
8.4.	Limitaciones .....	222
8.5.	Conclusiones generales .....	223
8.6.	Rutas prospectivas .....	226
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>230</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Universidades con titulación de grado en Educación Física.....	25
Tabla 2.	Universidades con titulación de posgrado en Educación Física.....	25
Tabla 3.	Competencias laborales generales. ....	51
Tabla 4.	Clasificación de las competencias laborales genéricas.....	53
Tabla 5.	Competencias generales según puesto ocupado.....	53
Tabla 6.	Utilidad de la evaluación de competencias laborales .....	56
Tabla 7.	Cronograma de la investigación. ....	126
Tabla 8.	Estadísticos descriptivos de las calificaciones de las dimensiones .....	182
Tabla 9.	Proporción de las respuestas en las escalas de las dimensiones .....	182
Tabla 10.	Líneas teóricas para los fundamentos conceptuales.....	187
Tabla 11.	Módulos de estudio para el 1er año y 1er Semestre. ....	188
Tabla 12.	Módulos de estudio para gestores nóveles, primer año y semestre... ..	189
Tabla 13.	Módulos de estudio en su 1er año y 1er semestre. ....	189
Tabla 14.	Cursos y masters internacionales en 1er año y 2do semestre .....	190
Tabla 15.	Módulos diploma conducente a doctorado, 1er año y 2do semestre .	192
Tabla 16.	Propuesta de responsabilidad social de la tesis.....	193
Tabla 17.	Listado general de temáticas de las competencias laborales.....	198
Tabla 18.	Prioridad para la selección de la base de datos científica .....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>		
Tabla 19.	Temáticas develadas y número de estudios relacionados .....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>		
Tabla 20.	Revistas consultadas y número de artículos seleccionados.....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>		

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Precisión de las preguntas del cuestionario.....	118
Gráfico 2.	Percepciones sobre la pertinencia y presencia.....	119
Gráfico 3.	Tipo de contratación con el EDM o la SDM .....	128

Gráfico 4. Tiempo de vinculación laboral al EDM o la SDM .....	129
Gráfico 5. Rango de edad de los gestores administrativos .....	130
Gráfico 6. Grado de formación .....	131
Gráfico 7. Tipo de escenario deportivo en el que se desempeñan.....	132
Gráfico 8. Enfoque de gestión empleado .....	133
Gráfico 9. Participación en cursos, talleres, seminarios u otros .....	134
Gráfico 10. Formación permanente hacia habilidades en la auto-organización .	135
Gráfico 11. Frecuencia semanal para asistir a cursos de formación .....	136
Gráfico 12. Planes de formación como política de mejora de procesos.....	137
Gráfico 13. Planes de formación para la cualificación profesional .....	138
Gráfico 14. Planes de formación para el reconocimiento de la organización .....	139
Gráfico 15. Calidad de los procesos de formación disciplinar .....	140
Gráfico 16. Estrategia de formación permanente presencial.....	141
Gráfico 17. Estrategia de formación permanente semipresencial .....	142
Gráfico 18. Estrategia de formación permanente virtual .....	143
Gráfico 19. Estrategia de formación permanente mixta .....	144
Gráfico 20. Formación desde la normatividad .....	145
Gráfico 21. Formación según su tipificación.....	146
Gráfico 22. Formación desde el ciclo administrativo .....	147
Gráfico 23. Formación desde funciones y habilidades directivas .....	148
Gráfico 24. Formación para la evaluación y el control.....	149
Gráfico 25. Formación desde la gestión del talento humano .....	150
Gráfico 26. Formación permanente desde la formación ciudadana .....	151
Gráfico 27. Formación desde la investigación.....	152
Gráfico 28. Formación para el desarrollo organizacional .....	153
Gráfico 29. Formación disciplinar en entrenamiento deportivo.....	154
Gráfico 30. Formación disciplinar en Educación Física.....	155
Gráfico 31. Formación posgradual en actividad física y salud.....	156
Gráfico 32. Formación posgradual en entrenamiento deportivo.....	157
Gráfico 33. Formación posgradual en administración deportiva.....	158
Gráfico 34. Formación disciplinar en Maestrías .....	159
Gráfico 35. Formación disciplinar en Doctorado.....	159
Gráfico 36. Formación disciplinar en Posdoctorado .....	160
Gráfico 37. Formación permanente a través de cursos cortos .....	161
Gráfico 38. Formación permanente a través de talleres.....	162
Gráfico 39. Formación permanente a través de foros .....	163
Gráfico 40. Formación permanente a través de seminarios.....	164
Gráfico 41. Formación permanente a través de diplomados .....	165
Gráfico 42. Formación permanente a través de conferencias .....	166
Gráfico 43. Formación permanente a través de intercambios de experiencias ..	167
Gráfico 44. Formación permanente a través de equipos de trabajo.....	168
Gráfico 45. Formación permanente con las universidades .....	169
Gráfico 46. Formación permanente a través de asesoramiento individual.....	170
Gráfico 47. Inducción a través de competencias laborales y ciudadanas .....	171
Gráfico 48. Formación desde fundamentación filosófica, psicológica y social ...	172
Gráfico 49. Formación desde procesos de educación política .....	173

Gráfico 50. Formación desde mecanismos de participación .....	174
Gráfico 51. Responsabilidad social desde la formación ciudadana.....	175

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Validación de categorías develadas en el estudio bibliográfico .....	95
Figura 2. Factores para la gestión de instalaciones deportivas.....	97
Figura 3. Funciones para la gestión de instalaciones deportivas .....	97
Figura 4. Factores para el relacionamiento social y laboral .....	98
Figura 5. Estrategias para la gestión de instalaciones deportivas.....	99
Figura 6. Fines motivacionales del gestor deportivo .....	101
Figura 7. Modelos de gestión deportiva .....	102
Figura 8. Perfil del gestor deportivo.....	103
Figura 9. Creación de un programa de formación para los gestores.....	104
Figura 10. Contenidos de formación para gestores nóveles y expertos .....	105
Figura 11. Procedimientos o habilidades de desempeño .....	106
Figura 12. Actitudes y valores para los gestores deportivos .....	107
Figura 13. Políticas para la cualificación del rol profesional .....	108
Figura 14. Tópicos de la inducción para el gestor administrativo novel .....	109

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado para entrevistas y cuestionarios .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 2. Formato de entrevista a grupo focal y cuestionarios	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 3. Formato de encuesta .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 4. Modelo de ficha de análisis documental para bibliografía existente	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 5. Ficha de análisis para programas de formación permanente .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 6. Tabla plan de análisis de la investigación	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 7. Evidencias del plan de formación complementaria del doctorando	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 8. Evidencias de validación pedagógica en eventos académicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 9. Evidencias de publicación científica o de divulgación ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 10. Evidencias complementarias al estudio de revisión bibliográfica .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 11. Evidencias comunicación y valoración del cuestionario .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 12. Evidencias complementarias del estudio uno sobre inferencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>





## RESUMEN

La presente tesis se interesó por el reconocimiento de perspectivas de desarrollo para la formación y cualificación de gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en los Entes Deportivos Municipales y en las Secretarías de Deporte Municipal del Departamento de Antioquia en Colombia.

Realizó un estudio mixto, desde la perspectiva cualitativa (Revisión documental, análisis de contenido y grupo focal) y cuantitativa, no experimental-descriptivo-transversal (validación de un instrumento y aplicación de encuestas).

Se resaltan desde los estudios cualitativos, contribuciones en la comprensión teórica del estudio con la identificación de áreas temáticas en la gestión de instalaciones deportivas, la construcción de una inferencia sobre la formación disciplinar y permanente del gestor deportivo y orientaciones para su cualificación con aportes de gestores deportivos, quienes fungen como expertos locales. Desde los estudios cuantitativos, se diseñó, validó y aplicó un instrumento para la medición de competencias laborales de gestores deportivos donde se identificaron estrategias para su formación disciplinar y permanente, con el apoyo de expertos internacionales.

Las rutas emergentes se orientan a propuestas de cualificación profesional y laboral de los gestores, la creación de un sistema de formación articulando el Ente Deportivo Departamental, Universidades locales e internacionales y la generación de nuevos núcleos de formación disciplinar y permanente a través de líneas de investigación en universidades de la región, entre otras.

**Palabras clave:** Formación disciplinar, Gestión de instalaciones deportivas, Gestor deportivo, Gestor de instalaciones y equipamientos deportivos, Competencias laborales.

## **ABSTRACT**

The doctoral thesis was interested in the recognition of the disciplinary training used for the qualification of administrative managers of facilities and sports equipment in the Municipal Sports Entities and in the Departments of Municipal Sports of the Department of Antioquia in Colombia.

He conducted a mixed study. From the qualitative perspective (documentary analysis and focus group).

From a quantitative, non-experimental-descriptive-transversal perspective (instrument validation and survey application). From the qualitative studies, contributions in the theoretical understanding of the study are highlighted with the construction of an inference on the disciplinary and permanent formation of the sports manager and orientations for his qualification with the contributions of expert sports managers. From the quantitative studies, the design of an instrument for the measurement of labor competencies and identification of preferred strategies for their training. The application of the questionnaire contained open and closed questions in an intentional sample of 185 managers.

The emerging routes are aimed at proposals for professional and work qualifications of managers, the creation of a training system articulating the Departmental Sports Entity, local and international universities and the generation of new training centers through research lines in universities of the region, among others.

**Keywords:** Disciplinary training, Management of sports facilities, Sports manager, Manager of sports facilities and equipment, Work skills.



# **INTRODUCCIÓN**

En este apartado se esboza genéricamente la investigación desde componentes como la pertinencia del estudio, su alcance, la comprensión teórica, la perspectiva de indagación práctica, el contexto en que se desarrolla y la finalidad bajo la que se realiza el estudio, para luego dar una descripción general desde los apartados en que se estructura la presentación de este trabajo.

La pertinencia de la investigación se orienta al reconocimiento de perspectivas de desarrollo para la formación de gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en los Entes Deportivos Municipales (en adelante EDM) y en las Secretarías de Deporte Municipal (en adelante SDM) y que están adscritos al Ente Deportivo Departamental de INDEPORTES Antioquia (en adelante EDD) en Colombia y desde las posibilidades fomento y desarrollo del área en cuestión, por parte de las universidades de la citada Región.

El alcance del proceso investigativo se apoyó en la identificación de antecedentes y referentes en gestión de instalaciones deportivas que permitió la identificación de áreas temáticas como: la administración, gerencia y gestión de instalaciones deportivas, la identificación de las titulaciones en gestión de instalaciones que se ofertan en el departamento de Antioquia, los procesos de formación permanente o continua que se ofertaban a los gestores administrativos para la cualificación de su rol profesional desde el EDD, y de la situación laboral de los gestores administrativos a partir de la normatividad vigente para el sector, materializando funciones, habilidades, conocimientos, actitudes y valores, que potencian la formación disciplinar, la formación permanente y la atención a usuarios desde lo humano en la prestación del servicio, para definir rutas en competencias profesionales y laborales con los citados gestores.

La comprensión teórica partió por reconocer el contexto bajo el cual el Instituto Departamental de Deportes –INDEPORTES ANTIOQUIA- realizaba a través de su plan de desarrollo el acompañamiento a los gestores administrativos de sus instalaciones deportivas. Luego se identificaron referentes conceptuales que dieron ruta para la comprensión de conceptos articulados a la dirección, gerencia y gestión de instalaciones deportivas. Finalmente, se identificó la normativa que en el departamento de Antioquia se emplea para las funciones laborales de los gestores administrativos de las instalaciones deportivas y se relacionaron aspectos

generales del perfil de un gestor administrativo de instalaciones deportivas a partir de conocimientos, procedimientos o habilidades, actitudes y valores para desempeñarse en el citado rol profesional.

La perspectiva de indagación práctica identificó percepciones de directivos y empleados municipales sobre la formación disciplinar y la formación permanente del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos mediante la aplicación de un cuestionario a personas relacionadas con el funcionamiento y/o asistencia a las instalaciones deportivas de los Entes deportivos municipales y las Secretarías deporte municipal del Departamento de Antioquia (en adelante EDMYSDM).

El contexto en que se desarrolló la investigación es el Departamento de Antioquia en Colombia, que cuenta con 125 municipios, de los cuales seis cumplen una condición estatal de municipios certificados, lo que hace que sean autónomos en sus programas de intervención administrativa, incluidas las acciones pertinentes al desarrollo del deporte y, por consiguiente, no necesariamente están bajo la dirección del ente departamental en materia deportiva. Dadas las características y condiciones de autonomía bajo las que se da la participación de los municipios en el proceso se identifica que, de los 119 municipios viables de participar, lo hacen 59, quienes aportaron 185 encuestas y para las condiciones del proyecto de intervención de escenarios deportivos del año 2015, participa el 99% de los 60 municipios convocados.

La finalidad de la presente tesis doctoral se centra en aportar rutas para la cualificación y desarrollo de los gestores administrativos-deportivos en Antioquia, específicamente al EDD–INDEPORTES ANTIOQUIA y a las Universidades de la Región, brindando para su comprensión, diseminación, implementación e institucionalización, variadas rutas de profundización e investigación que materializan la formación de los citados gestores según su contexto, mediante la creación de un sistema de formación disciplinar y permanente en la gestión de instalaciones deportivas (en adelante SFDPGID), que atienda a personal novel, experto y tutores del EDD, y a la vez, se articule como línea de investigación y formación a las dinámicas internas del sistema de capacitación, donde se oriente su implementación en estrecha relación con Universidades Locales e

Internacionales, así como profesores invitados locales, nacionales e internacionales pertenecientes a redes de conocimiento como la Red de Administración, Gerencia y Gestión Deportiva (Colombia) y la Red Universitaria Euroamericana de Actividad Física, Educación Física, Deporte y Recreación (España), entre otras.

Como apoyo para la comprensión del proceso general desarrollado en la tesis, ella se presenta bajo la estructura de capítulos, a saber:

En el primer capítulo se presenta la cuestión de investigación. Describe la enunciación y formulación del problema de investigación, su justificación, objetivos y antecedentes.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico. Describe las teorías de ingreso a los núcleos temáticos de evolución y alcance del concepto de talento humano, perspectivas contemporáneas en gestión del talento humano y competencias laborales del gestor de instalaciones deportivas.

En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico. Describe el enfoque, método general y métodos específicos empleados en la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el estudio del análisis bibliográfico y de contenido. Describe los objetivos, diseño metodológico, etapas, unidades de análisis, fuentes, muestra, estrategias de apoyo, resultados, discusión, conclusión y propuesta.

En el quinto capítulo se presenta el estudio análisis de acciones educativas para el gestor de instalaciones y equipamientos deportivos. Describe los objetivos, diseño metodológico, etapas, unidades de análisis, fuentes, muestra, estrategias de apoyo, resultados, discusión, conclusión y propuesta.

En el sexto capítulo se presenta el estudio de validación del cuestionario central de la tesis. Describe los objetivos, diseño metodológico, etapas, unidades de análisis, fuentes, muestra, estrategias de apoyo, resultados, discusión, conclusión y propuesta.

En el séptimo capítulo se presenta el estudio de la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

Describe los objetivos, diseño metodológico, etapas, unidades de análisis, fuentes, muestra, estrategias de apoyo, resultados, discusión, conclusión y propuestas.

En el octavo capítulo se presentan las conclusiones de la investigación. Describe la discusión, fortalezas, límites, limitaciones, conclusiones y rutas prospectivas de la investigación desarrollada.

Con estos capítulos, se espera brindar al lector elementos de orden y claridad en el recorrido desarrollado por el investigador y hoy presentado en la comunidad científica para la búsqueda de sinergias, nutrir las perspectivas conceptuales, rutas metodológicas empleadas y prácticas desarrolladas, entre otras posibilidades que el diálogo permita construir como comunidad académica en el citado contexto.

**CAPÍTULO 1**  
**CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo presentamos el desarrollo de la investigación, la cual se desglosa en los siguientes apartados:

- a) Enunciación (objeto de estudio, causas, consecuencias, alternativas de solución y la situación ideal).
- b) y formulación (pregunta genérica y específicas).

Luego el capítulo se complementa con aspectos como la justificación, los objetivos y los antecedentes. Finalmente, se hace una presentación del estado actual de la formación disciplinar y permanente a que se ven expuestos o que pueden desarrollar los gestores deportivos en la Región de Antioquia.

### **1.1. Enunciación del problema.**

El objeto de estudio se centró en comprender la situación real del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los municipios de Antioquia, en especial, lo concerniente a las perspectivas de formación y cualificación para su desempeño profesional y laboral en la administración y gestión de instalaciones y equipamientos deportivos en los EDMYSDM.

Las causas que llevaron a pensar en los responsables de la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia, partieron por reconocer que son funcionarios públicos con tareas y funciones relacionadas con la administración de las Unidades, Instalaciones o Parques Deportivos, cuyas responsabilidades son: la toma de decisiones, la dirección de personal, la promoción de programas, la realización de eventos comunitarios o deportivos, la relación con medios de comunicación, entre otras funciones directivas.

Por ello, se hace necesario identificar si hay congruencia y coherencia de sus acciones en sus comunidades o localidades; si están enmarcados en valores para potenciar la dimensión humana, siendo ejemplo para la ciudadanía y incrementando la dimensión social; si analizan constantemente el entorno para la identificación de las nuevas tendencias o prácticas deportivas, que harán del posicionamiento de los escenarios e instalaciones deportivas un espacio de encuentro, que puede verse reflejado en el aumento y permanencia de usuarios en

programas y actividades, en el liderazgo y posicionamiento de las políticas institucionales del EDD. Todo ello, a la luz de una ruta prescrita de su horizonte institucional.

Otras causas, fueron:

Aún no se cuenta con suficiente información teórica y prescrita para que los gestores deportivos-administrativos puedan desarrollar esta labor según las características de la instalación deportiva y de las condiciones del entorno, dada la continua rotación anual o cuatrienal de los citados funcionarios públicos.

Los cargos están siendo desempeñados por personal con baja cualificación profesional, provenientes de diversas profesiones, sin pasar por procesos de selección basados en competencias laborales genéricas o específicas.

El nombramiento de los citados funcionarios, atiende a compromisos de sectores comunitarios, juntas de acción comunal o de partidos políticos, antes que respondiendo a perfiles de formación profesional y contar con calificación para responder a los retos que se presentan en cotidianidad con otras organizaciones, la sociedad y el desarrollo institucional interno.

Quizás pensar en un perfil profesional como gestor administrativo y deportivo pensado desde la formación inicial, posgradual y permanente para este cargo, pueda estar elevado para lo que realmente demanda la función y cargo de gestor-administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia, dadas las particularidades y condiciones del proyecto social que se lidera en EDMYSM.

La ausencia de un perfil profesional en los EDMYSM en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores desde la administración y gestión deportiva, la gestión de instalaciones deportivas y la proyección de un rol humano y social como política interna para desempeñarse con criterio y coherencia institucional en la gerencia pública, el mantenimiento de la infraestructura y la intervención comunitaria, dada la particularidad de la sostenibilidad de la instalación deportiva según su tipología, impacto social y dinámica en el entorno donde se encuentra, podría estar generando brechas en dos de las funciones de la gestión de instalaciones. La gerencia desde una perspectiva estratégica, es la primera y las relaciones con el entorno, es la segunda, ante lo cual, quizás sea necesario una



diferenciación de las funciones para concretar y materializar en acciones las habilidades requeridas en el gestor administrativo según la tipología de la instalación y los impactos esperados en la formulación de los planes de desarrollo de la organización, en las comunas y la localidad en general.

La ausencia del citado perfil profesional estará llevando a complejas relaciones y reacciones internas en EDMYSDM por verse abocados a pensar en nuevos perfiles de gestores deportivos, dado el crecimiento en nuevas infraestructuras como es el caso de las Unidades de Vida Articulada (en Adelante UVA), las cuales están únicamente a cargo en el ED del Municipio de Medellín y allí se desarrollarán procesos conjuntos con finalidades en deporte, ocio y recreación, actividad física, Cultura y Educación y que a futuro pueden ser tomadas como ejemplo para otras municipalidades.

Las dinámicas actuales en términos de convivencia y articulación deporte, actividad física, recreación, tiempo libre, Educación y Cultura, quizás posibiliten que en la perspectiva deportivo-cultural y educativa se constituyan en procesos de alianzas estratégicas con la empresa privada, de prestación de servicios costo-beneficio o relaciones de marketing para otras organizaciones, lo cual abre el escenario para la relación empresa-estado-universidades en diferentes disciplinas deportivas, diferentes expresiones culturales y diferentes procesos formativos para las comunidades donde se instauren las UVA, que serían modelo para los demás municipios antioqueños.

Y quizás, los avances y desarrollos obtenidos en el diseño de las instalaciones y equipamientos deportivos en el EDM de Medellín, que parten del acceso y contacto con las comunidades a través de los talleres imaginarios<sup>1</sup> para visionar las infraestructuras, fomentar la apropiación del espacio y los tiempos que habitan la corresponsabilidad en el crecimiento de las comunidades, esté requiriendo de un perfil de gestor deportivo que asegure la sostenibilidad de la instalación para la institución (EDMYSDM), las ligas, clubes deportivos y comunidad en general al hacer uso de un escenario público que amerita acciones de

---

<sup>1</sup> Talleres imaginarios son encuentros de los directivos e ingenieros del ente deportivo municipal con las comunidades para visionar espacios, ambientes y entorno en que se ubicará la nueva infraestructura.

cooperación, consenso, diálogo, participación y aceptación de otros y otras manifestaciones deportivas, culturales y educativas que emergen en la actualidad en el territorio Antioqueño.

Por tanto, contar con políticas claras y un proceso de administración detallado para el gestor de las instalaciones y equipamientos deportivos según su tipología en EDMYSDM, el cual esté pensado desde diversos ámbitos y la interdisciplinariedad, posibilite tener una visión de comunidad amplio y real, para atender las nuevas tendencias del campo y ser preventivos, planificadores estratégicos, logrando atender con tranquilidad operativa los posibles procesos de uniones, fusiones o capacitaciones al nuevo talento humano que integre el colectivo de gestores administrativos y deportivos.

Pensar en concretar funciones a partir de desempeños que reconocen fundamentos conceptuales, procedimentales y actitudinales para la realidad que habita la tipología de las instalaciones y equipamientos deportivos de EDMYSDM, y que a futuro sea posible materializar en competencias laborales.

Por lo anterior, será necesario diseñar e implementar un sistema de formación disciplinar y permanente para los gestores administrativos, de tal forma que puedan estar a la vanguardia no solo del conocimiento sino del compartir sus experiencias vividas en la formación y mejora continua de sus homólogos mediante eventos académicos, dado que los retos administrativos son diferentes según el escenario y la municipalidad.

Para que luego de avanzar en la disminución de preguntas, quejas y reclamos en el sistema de gestión de calidad que desarrollen los EDMYSDM, sea pertinente continuar posicionando el trabajo social e interdisciplinario en las instalaciones y equipamientos deportivos, donde el ingreso a campo del gestor administrativo y deportivo se da por sus conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de procesos de intervención comunitaria.

En este sentido, se hace necesario una identificación de las competencias laborales de los citados funcionarios públicos para diseñar con criterio sus procesos de inducción y continuar con procesos de formación disciplinar o permanente a partir de diagnósticos anuales, reales en el sentir de los gestores administrativos en términos de las preocupaciones que los habitan, las dinámicas, estrategias y

necesidades de formación y atendiendo los problemas y expectativas de EDMYSDM, ante el rol profesional que se espera de los citados funcionarios públicos.

Las consecuencias de una gestión no orientada y sin personal cualificado, recae sobre las Unidades Deportivas en los EDMYSDM, que en el presente estudio se asumen como los espacios físicos que reúnen diferentes escenarios deportivos para la práctica de la actividad física, el deporte, la recreación y entornos sociales para el encuentro ciudadano en éstas.

Su clasificación es asumida desde el caso del Municipio de Medellín, así se pueden clasificar:

- Unidad Deportiva (con espacios para la práctica de más de 20 modalidades deportivas).
- Unidades Deportivas Satelitales (con espacios para la práctica de más de 10 modalidades deportivas).
- Piscinas (olímpicas, semi olímpicas y barriales).
- Unidades Deportivas Barriales (con espacios para la práctica entre tres a nueve modalidades deportivas).
- Placas Polideportivas (con espacios para la práctica entre una a tres modalidades deportivas).

Todos estos espacios deportivos reúnen las condiciones y características que allí se generan por ser uno de los municipios más desarrollados en el tema de infraestructura.

Sin embargo, para el caso genérico de los EDMYSDM esta clasificación se establece en:

- Unidades Deportivas Municipales (con espacios para la práctica entre tres a nueve modalidades deportivas).
- Unidades Deportivas Barriales y Veredales (con espacios para la práctica entre tres a cinco modalidades deportivas comunes).
- y Placas Polideportivas Municipales o Veredales (con espacios para la práctica entre una a tres modalidades deportivas comunes).

Esta clasificación posiblemente, está generando efectos en el aumento de riesgos para los EDMYSM, ante la atención y servicios a usuarios, cuidado y mantenimiento de las instalaciones y equipamientos deportivos, en la relación con otras organizaciones del sector deporte y las comunidades que allí se atienden.

El desempeño de los gestores podría producirse desde incoherencias de las políticas internas de las organizaciones deportivas y presentando dificultades por el poco dominio de la dinámica de los procesos, afectando así el desarrollo de la organización en términos de eficiencia y eficacia con los tiempos para las actividades, proyectos y tareas; y quizás se estarán afectando en igual medida, la proyección de la imagen corporativa de la organización y al mismo tiempo se estaría deteriorando la dinámica de los procesos de oferta y demanda que le convocan como organización pública.

Posiblemente las alternativas de solución sean delineadas por una adecuada atención a la gestión del talento humano que llega e integrar la unidad de gestores administrativos en el departamento de Antioquia.

Para ello, es pertinente tener como EDMYSM una ruta de competencias laborales en estos cargos, crear o redireccionar los perfiles de educación profesional en las universidades y de formación permanente para los gestores administrativos en los municipios por parte del EDD en asociación con las universidades locales e internacionales.

Un punto de partida desde referentes teóricos a tener presente, podrían estar centrados en aportes de la educación como acontecimiento ético en la atención a usuarios, las ciencias de la administración, la particularidad de la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, fomentando la creación de líneas de investigación en articulación con observatorios municipales del deporte y las instituciones de educación superior en el País y la Región, para atender desde la realidad que se habita en las citadas organizaciones, la gestión con calidad y pensamiento estratégico reflexivo, de tal forma que dicha experiencia pueda ser llevada a otras unidades o áreas de gestión los EDMYSM de Antioquia y Colombia.

Por lo tanto, una situación ideal sería construir un sistema como propuesta crítica, reflexiva e innovadora para repensar y resignificar la formación disciplinar y

permanente de los gestores administrativos y deportivos en los EDMYSMD del Departamento de Antioquia, brindando pautas para la comprensión, disseminación, implementación e institucionalización de programas para la formación disciplinar y permanente de gestores deportivos en contexto.

Se pretende así, que luego de comprender las tensiones, brechas, rupturas y conflictos que se presentan en los EDMYSMD objeto de estudio, se puedan resignificar procesos, rutas o modelos hacia la construcción colegiada de programas, eventos y escenarios de participación que permitan aperturas, posibilidades y apuestas institucionales en torno a la formación disciplinar y permanente para la cualificación del rol profesional-laboral del gestor administrativo y deportivo en lo concerniente a las instalaciones y equipamientos deportivos.

## **1.2. Formulación del problema.**

El problema de investigación fue abordado desde tres grandes situaciones: el reconocimiento del contexto que origina las ideas de la indagación, la perspectiva genérica a través de la pregunta general y las subpreguntas orientadoras del proceso a desarrollar. Todo ello para comprender el objeto de estudio que se ha asumido en la presente investigación.

En la Región de Antioquia, el deporte es regido por un organismo estatal denominado INDEPORTES ANTIOQUIA o bien llamado ente deportivo departamental. A su cargo está el acompañamiento a los municipios a través de sus EDM o de las SMD, en todo lo relacionado con los planes de desarrollo en materia del deporte, la actividad física y la recreación, pues la Educación Física está a cargo de las Secretarías de Educación en los Municipios.

En estas acciones se encuentran inmersos los gestores administrativos de instalaciones deportivas en los EDM o SDM, que son objeto de investigación en esta tesis, por situaciones como las siguientes:

- ✓ Aumento de instalaciones deportivas o mejoramiento de las mismas para atender mega eventos de mundo o de País como Juegos Suramericanos, Mundiales de fútbol sub 20, Juegos Nacionales, entre otros, lo que amerita

contar con directivos y gestores administrativos altamente cualificados para su función.

✓ Inexistencia de procesos de titulación específica o formación posgradual específica en gestión de instalaciones deportivas, lo que está haciendo que profesionales de diversa condición sean los convocados a realizar las funciones, desconociéndose al egresado de Educación Física como uno de los posibles candidatos a ocupar estos cargos.

✓ Interés de contribuir en el análisis de las percepciones de los actuales gestores administrativos para determinar acciones conjuntas con el sistema de capacitación de INDEPORTES ANTIOQUIA para generar rutas de formación continua o permanente en vía de la especificidad o de lo requerido en los actuales contextos, que cada vez son más retadores para los gestores administrativos.

✓ Interés de aportar en la cualificación del rol laboral a través del diseño de competencias laborales requeridas para el funcionamiento, uso y mantenimiento de instalaciones deportivas en el departamento de Antioquia.

Es por las situaciones anteriores que, ante la realidad que se produce en la gestión de las instalaciones deportivas, surge la siguiente pregunta: ***¿Cuál es la formación disciplinar y permanente requerida para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los EDM o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia-Colombia?*** con la mirada puesta a develar múltiples posibilidades de mejora haciendo un proceso metódico, científico y articulado desde INDEPORTES ANTIOQUIA y las Universidades que apoyan la presente reflexión.

Además, las subpreguntas que podrían acompañar la realización de la investigación, estarían determinadas así:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos para la formación disciplinar y permanente, requeridos para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los EDM o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia?

¿Cuáles son las concepciones que tienen directivos y gestores de los EDM o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia sobre la formación

disciplinar y permanente para el gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos?

¿Cómo puede ser un proceso de creación, organización o redireccionamiento del proyecto de formación disciplinar y permanente en los EDM o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos?

Por lo que está la posibilidad siempre latente para que INDEPORTES Antioquia, a través de su deferencia, apertura y acogida en la realización de este estudio de forma conjunta (Universidad de Antioquia, Universidad de Jaén e Indeportes Antioquia), genere la posibilidad de alianzas estratégicas en clave de formación disciplinar o permanente a través de diplomados, mediante procesos de educación continua por extensión desde aportes internacionales, nacionales y locales y se genere también, la articulación de procesos de formación en Especializaciones, Maestrías y Doctorados en el marco del SFDPGID a través de alianzas y redes generadas en la realización del proyecto, en especial, con las Universidades de Jaén, Castilla de la Mancha, Granada, Vigo, Valencia, Murcia e Islas Gran Canarias, adscritas a la Red Internacional que apoyan y acompañan la formación del investigador principal.

### **1.3. Justificación.**

El interés de investigaciones anteriores se ha centrado en factores como el perfil de liderazgo y uso del ciclo administrativo en la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, no obstante la mirada de la presente tesis de investigación está orientada a develar las posibilidades de formación disciplinar y permanente, que se presentan en el departamento de Antioquia para realizar procesos de cualificación profesional en Universidades de la Región y de formación permanente para los gestores deportivos-administrativos de instalaciones y equipamientos en EDMYSMD desde la unidad de formación del EDD, específicamente el programa de capacitación de INDEPORTES ANTIOQUIA (ente deportivo departamental, según estructura y políticas públicas del deporte en Colombia).

Concretamente para el área de la administración, gerencia y gestión deportiva en la región de Antioquia, es necesario comprender cómo las universidades, el EDD y los gestores-administrativos se están ocupando de la identificación de la formación disciplinar y permanente que es necesaria para la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos desde políticas, estructuras administrativas, programas internos, eventos (académicos y científicos) y perspectivas de auto-organización, en búsqueda de un desempeño crítico, reflexivo, científico y humanista, con habilidades profesionales y laborales desde los procesos sustantivos de estas organizaciones, generando la pertinente actuación y el impacto esperado en múltiples ámbitos de su rol laboral y profesional.

Por ello se considera que para los EDMYSDM en Antioquia, y en tanto interés prospectivo para Colombia, esta investigación posibilitará identificar las acciones que sean necesarias o que deberán ser empleadas por las universidades, el EDD y sus gestores deportivos-administrativos para el fomento y cualificación de un desempeño profesional, visibilizando la posibilidad de un EDM o una SDM, pensados en pro del impacto de sus actores, acciones y programas; sin duda esto ha de incidir en la búsqueda de una igualdad de condiciones y posibilidades de desarrollo para los procesos misionales de las citadas organizaciones deportivas, donde contribuyan a la formación de sujetos responsables y ciudadanos éticos para la sociedad que hoy se habita.

Además, para el investigador la importancia del presente estudio no solo radica en los lineamientos y/o propuestas que de éste emerjan en categorías como formación profesional, formación permanente, rol o perfil profesional del gestor deportivo, entre otras, en pro de EDMYSDM como organizaciones deportivas contemporáneas, flexibles, innovadoras y creativas, sino en visionar un sistema de formación disciplinar y permanente para el EDD y los gestores-administradores de instalaciones y equipamientos, dado que todos sus aportes y elementos, se pueden retomar y reconfigurar en otras áreas de gestión interna para el mejoramiento continuo de las citadas organizaciones.

También, se espera brindar una mirada reflexiva para los procesos de formación en los EDMYSDM fusionándose con la administración deportiva, donde han prevalecido otros estilos de fundamentación mecanicista y práctica y aportar



así, un respaldo a los actuales programas de formación profesional de pregrado y posgrado que están reconfigurando sus currículos con asignaturas que abordan la gestión de instalaciones deportivas, donde el investigador es consultor y hace parte de las citadas transformaciones.

Aportar en las reflexiones y acciones gubernamentales que se adelantan en la promulgación de la nueva Ley de entrenadores deportivos, la Ley de Educación Física y la Ley Nacional del Deporte en Colombia, lo cual abre rutas para continuar en la cualificación y reconocimiento de las funciones y roles de desempeño profesional de un amplio número de profesionales del campo de conocimiento de la educación física en Colombia, que ya van encontrando su respaldo para ejercer su profesión desde las diversas áreas que la integran.

Y para apoyar la presente reflexión en el medio colombiano y antioqueño, dado el incremento de escenarios deportivos producto de los avances en materia de desarrollo organizacional a partir de los planes de desarrollo de los departamentos y municipios, generados como producto y epicentro de mega eventos deportivos de diverso alcance nacional e internacional, como juegos nacionales, juegos olímpicos, panamericanos, suramericanos, entre otros.

La pertinencia social de este estudio, específicamente para el sistema de capacitación de INDEPORTES, está orientada hacia el fomento de aportes para los EDMYSDM en Antioquia y para Colombia, a partir de los consensos y pesquisas que se hagan en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en gestión deportiva, de instalaciones y equipamientos, de competencias laborales, entre otras categorías actuales de cualificación profesional para los gestores-administradores de instalaciones y equipamientos deportivos.

El presente estudio también determinó acciones complementarias que justifican su pertinencia desde posibles factores para la época que hoy viven los gestores administrativos y deportivos en medio de diversas demandas de su organización deportiva en correlación con solicitudes sociales, políticas, éticas, tecnológicas, culturales, en producción de conocimiento y ser, a la vez, profesionales humanistas con adecuados procesos e impactos en aportar a la formación ciudadana y a la Paz, la responsabilidad social y ambiental, la calidad en la organización, entre otras habilidades, actitudes y capacidades de actuación en

contexto desde la conveniencia, el valor teórico, las implicaciones prácticas y la relevancia social del presente estudio.

Desde la conveniencia, apoyando la formación profesional y permanente en contexto de gestores deportivos desde procesos sustantivos de los EDMYSDM y de forma específica en la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

En el valor teórico al pretender generar rutas pedagógicas, didácticas, administrativas, investigativas, disciplinares, en la gestión deportiva municipal con sentido crítico y reflexivo desde posibilidades y metáforas filosóficas del servicio como acontecimiento ético, en articulación a las nociones de competencias laborales para el gestor deportivo y específicamente, el adscrito a la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

Con implicaciones prácticas al ayudar a que el gestor deportivo en los EDMYSDM y, específicamente, de instalaciones y equipamientos deportivos, cualifiquen su desempeño profesional, socio humanista, político, ético, estético, cultural y social en contexto y esté articulado a procesos de formación disciplinar y permanente, siendo reconocidos por las comunidades y sociedades donde interactúen.

Y con relevancia social porque posibilitará llevar dicha experiencia a gestores de otras áreas y otras entidades que fundamentan su razón de ser en el campo de conocimiento de la educación física como son los Institutos Departamentales de Deporte y las Secretarías de Educación Municipal y Departamental de todo el País, impactando el cuerpo colegiado de sus gestores deportivos.

Todo lo anterior, ha brindado una contextualización general sobre los fundamentos teóricos y la problemática de investigación que se asumió para volver a pensar la formación disciplinar y permanente del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los municipios del departamento de Antioquia en Colombia.

#### **1.4. Objetivos.**

Los objetivos son la ruta a seguir en el proceso metodológico de la investigación. Se han estructurado en perspectiva general y específica. Denotan un

interés por el reconocimiento y percepción de la formación disciplinar y permanente del gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia), a saber:

#### **1.4.1. Objetivo General.**

Reconocer la formación disciplinar y permanente requerida para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en la Región de Antioquia (Colombia).

#### **1.4.2. Objetivos específicos.**

✓ Identificar fundamentos teóricos para la formación disciplinar y permanente requerida en la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en la Región de Antioquia (Colombia).

✓ Reconocer las percepciones que tienen directivos y gestores de los Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia (Colombia) sobre la formación disciplinar y permanente para el gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos.

✓ Proponer un proceso de organización y redireccionamiento del proyecto de formación disciplinar y permanente en el Ente Deportivo Departamental-INDEPORTES ANTIOQUIA que genere la cobertura en los Entes Deportivos Municipales o Secretarías del Deporte en la Región de Antioquia (Colombia) en Asocio con las Universidades allí existentes para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos.

## **1.5. Antecedentes.**

En la búsqueda de antecedentes investigativos y prácticos relacionados con el objeto de indagación, se identificaron dos perspectivas teóricas y el reconocimiento de la situación actual en la cual versa la formación disciplinar y permanente que se oferta en la Región de Antioquia sobre gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

### **1.5.1. Perspectivas teóricas consultadas.**

Las perspectivas teóricas bajo las cuales se han desarrollado investigaciones relacionadas con el objetivo de conocimiento que se aborda en la presente tesis, se han presentado desde dos rutas, a saber:

Una, las investigaciones relacionadas que permitían obtener un punto de partida desde aspectos metodológicos para la investigación científica que se pretendía desarrollar.

Otra, las investigaciones relacionadas que permitían obtener posibles rutas de profundización teórica que apoyará la formación del investigador principal, la identificación de núcleos temáticos para estructurar programas de formación profesional y para configurar los temas de las que se ocuparía una futura línea de investigación desde una perspectiva científica.

Ambas rutas, aportaron la identificación de fundamentos conceptuales que podrían ser tenidos en cuenta para estructurar la formación permanente de los gestores administrativos de instalaciones deportivas, tanto desde una perspectiva de formación profesional (inicial y posgradual) como desde una perspectiva de formación permanente por la unidad de capacitación del EDD o las unidades de extensión de las universidades en la Región de Antioquia.

En este sentido, se hace una descripción genérica de ambas perspectivas, que pueden ser consultadas a mayor profundidad en los aportes del marco conceptual de la presente indagación y en las averiguaciones del primer estudio; por lo que su planteamiento aquí, a mi entender, sería una fase de repetición en los hallazgos y en el referente, esto claro está, soportado por el tipo estudio, el interés del investigador y el objetivo que se pretendió con el estudio uno (Ver método usado

en el estudio # 1) al identificar el conocimiento en la temática y áreas de profundización teórica a que llegó dicho estudio y las investigaciones consultadas, a saber:

En la identificación de investigaciones relacionadas con la formación disciplinar y permanente para la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, se siguieron aportaciones de Dorado Suárez & Gallardo Guerrero (2004), Tangen (2004), Friedman & Mason (2004), Campos-Izquierdo, Martínez del Castillo, Mestre-Sancho & Pablos-Abella (2007), Limstrand & Rehrer (2008), Campos Izquierdo (2008), Gil, Felipe, Burillo, García Tascón & Gallardo Guerrero (2010), Campos Izquierdo & González Rivera (2011), Carvajal, Centeno, Watson, Martínez & Sanz Rubiales (2011), Mendoza Lira (2011), Billaudeau, Oppert, Simon, Charreire, Casey, Salze, Badariotti, Banos, Weber & Chaix (2011), Calabuig Moreno, Molina García & Núñez Pomar (2012), Arboledas & Puig (2012) y Grieve & Sherry (2012) quienes establecen congruencias en sus estudios por ser cuantitativos, de corte transversal y que empleaban encuestas a través de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, aplicadas en poblaciones (directivos, gestores deportivos, estudiantes del campo de conocimiento de la educación física) representativas en la administración de instalaciones deportivas.

En la identificación de investigaciones relacionadas con la profundización teórica, se logró configurar dimensiones conceptuales para el estudio como la administración, gerencia y gestión de instalaciones deportivas; las funciones del gestor de instalaciones deportivas; la relación público-privada en la gestión de instalaciones deportivas; la normatividad del gestor administrativo para su función; la formación disciplinar, permanente y socio-humanista del gestor administrativo o deportivo; el perfil del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos y las competencias laborales requeridas para la cualificación del rol laboral del gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia; éstas temáticas a la vez, perfilaron la configuración de áreas en las que versarían las investigaciones de una futura línea de investigación en la Región de Antioquia donde está adscrito el investigador principal.

Para una mayor comprensión del enfoque asumido y desarrollado en cada una de ellas, reitero, se presenta su estructuración en los hallazgos del primer estudio.

### **1.5.2. Situación actual de la formación.**

En este apartado se identifica la formación disciplinar o permanente del gestor deportivo y su situación laboral en el contexto en que se desarrolló la investigación.

Ella ha sido posible a través de varias décadas, gracias a la oferta de formación inicial en perspectiva genérica como licenciados en educación física y allí en un bajo componente aparece la administración deportiva, que es ofrecida por las universidades en el Departamento de Antioquia o por los programas de formación permanente que orienta la unidad de desarrollo y cualificación del rol laboral del EDD de INDEPORTES ANTIOQUIA a través de su existencia y por departamentos de extensión en las universidades de la Región.

Por lo tanto, se da una lectura amplia de las posibilidades de formación con que cuenta en la actualidad y se proponen-generan las rutas emergentes para la cualificación del rol profesional y laboral, ya en específico, para el gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia).

#### **1.5.2.1. La formación disciplinar.**

La formación disciplinar es entendida como el proceso educativo desarrollado para la obtención de un grado universitario, es denominada también como la formación inicial según Mayor Ruiz (1997).

En el Departamento de Antioquia existen cinco universidades reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional (Universidad San Buenaventura Medellín, Universidad Luis Amigó, Universidad Católica de Oriente, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y Universidad de Antioquia) que titulan en procesos de formación inicial y cuatro universidades (Cooperativa de Colombia, Latinoamericana, de Medellín, y de Antioquia) que titulan en posgrados

relacionados con el área de administración, gerencia y gestión deportiva en perspectiva genérica, más no en especificidad de la gestión de instalaciones deportivas.

**Tabla 1.** Universidades con titulación de grado en Educación Física en la Región de Antioquia.

<b>Universidad</b>	<b>Titulación en formación inicial</b>
Universidad de San Buenaventura Medellín	✓ Tecnólogo en Entrenamiento Deportivo ✓ Licenciado en Educación Física y Deportes
Universidad Luis Amigó	✓ Profesional en Actividad Física y Deportes
Universidad Católica de Oriente	✓ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	✓ Licenciado en Educación Básica con énfasis en Educación Física ✓ Profesional en Entrenamiento Deportivo
Universidad de Antioquia	✓ Licenciado en Educación Física y Deportes ✓ Profesional en Entrenamiento Deportivo

Fuente: Padierna, J.C (2018).

Se resalta entonces que la formación disciplinar en gestión de instalaciones y equipamientos deportivos no se presenta con titulación específica en la oferta de formación inicial con que cuenta el departamento de Antioquia.

En las titulaciones se presenta la formación genérica en administración deportiva y de forma específica en gestión de instalaciones deportivas a través de asignaturas en la tecnología en entrenamiento deportivo de la Universidad de San Buenaventura y como subtema en una de las asignaturas de administración deportiva en la Universidad de Antioquia.

**Tabla 2.** Universidades de la Región de Antioquia con titulación de posgrado en Educación Física.

<b>Universidades</b>	<b>Titulación en posgrados del área</b>
Universidad Cooperativa de Colombia	✓ Especialización en Pedagogía de la Educación Física y el Deporte Escolar
Universidad Autónoma Latinoamericana	✓ Especialización en Administración Deportiva
Universidad de Medellín	✓ Especialización en Gerencia Deportiva
Universidad de Antioquia	✓ Especialización en Administración Deportiva ✓ Maestría en Motricidad-Desarrollo Humano: Línea en Administración y Gestión Deportiva

Fuente: Padierna, J.C (2018).

En la formación posgradual relacionada con la Administración, Gerencia o Gestión de Instalaciones Deportivas no se encuentra como titulación específica, sin embargo su presencia en asignaturas, está en las Universidades Autónoma Latinoamericana, de Medellín y de Antioquia, pero el dato que llama la atención es que ninguna de ellas tiene constituida una línea de investigación o un grupo de investigación en relación con el objeto de este estudio, aunque desde sus especializaciones sí se han desarrollado trabajos esporádicos de monografías en esta línea y que aún no son publicados en *revistas* de impacto.

Se puede concluir entonces, que desde la oferta de la formación inicial y posgradual como componente de la formación disciplinar específica del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos, es precaria su condición de titulación profesional específica.

Esto porque en la Región de Antioquia (Colombia) aún no se cuenta con un programa de formación profesional que brinde esta formación en específico y las asignaturas que se tienen en los currículos actuales de las universidades aún es escaso su nivel de producción científica, incluso no se cuenta con una línea de investigación en esta vía que esté inscrita en los grupos de investigación de la Región, sin embargo, se presentan acercamientos investigativos de divulgación local y que tampoco han sido divulgados en *revistas* de impacto.

Queda entonces relegada la cualificación del rol profesional de los gestores administrativos a las acciones de profundización en conocimientos, habilidades, actitudes y valores que desarrollen desde la formación permanente, los cuales deberán ser indagados en futuros ejercicios investigativos para continuar contribuyendo en la cualificación del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en el Departamento de Antioquia.

Y quizás, las universidades de la Región se deban interesar en adecuar su oferta de especializaciones o de líneas de investigación en las mismas y las maestrías, incluso en los doctorados, para incluir desde las organizaciones deportivas como aspecto genérico que abarca una mirada crítica, reflexiva e innovadora para los profesionales del sector y ofrecer en sus propuestas, la formación específica para el gestor de instalaciones y equipamientos deportivos.



### **1.5.2.2. La formación permanente.**

La formación permanente según Mayor Ruiz (2003) se emplea para la cualificación del rol profesional en diversas disciplinas. Aplicada esta orientación a la formación del gestor administrativo de instalaciones deportivas que es novel, experto o tutor, podrá ser desarrollada desde acciones de autoformación, de inducción, continua y que puede ser realizada de forma presencial, semi-presencial, virtual o mixta.

El EDD-INDEPORTES Antioquia cuenta con una unidad encargada de la formación permanente de sus empleados, denominado Sistema Departamental de Capacitación. En su página Web es definido como el conjunto de actividades y acciones que permiten hacer la capacitación no formal para los municipios, acreditar en el tema de administración y gestión deportiva y actualizar en temas de interés, al personal del sector del deporte, la actividad física y la recreación del Departamento de Antioquia.

El proceso de selección de los temas de formación, se hace a partir de las necesidades expresadas por representantes de los municipios en los meses de enero y febrero de cada año, los cuales son desarrollados por representantes del EDD, la Universidad de Antioquia, el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid o el servicio nacional de aprendizaje (En adelante SENA).

Las modalidades de la formación son presenciales para cursos de menos de 16 horas o virtual, a través de la plataforma de capacitación de INDEPORTES Antioquia, para cursos de mayor intensidad horaria.

Se pueden inscribir y certificar personas del sector deporte, la recreación, la educación física y la actividad física que sean mayores de 18 años y que hayan obtenido como mínimo el certificado de bachiller. Los certificados se otorgan únicamente a las personas inscritas en cada capacitación, que hayan cumplido como mínimo con el 80% de la intensidad horaria de la capacitación, previa verificación de listados de asistencia. Para diplomados deben tener pregrado certificado.

La capacitación realizada es certificada por INDEPORTES Antioquia con la Institución de Educación Superior o con la organización que la haya realizado y esté

facultada para certificar. La capacitación es gratuita y tiene cobertura en todo el Departamento de Antioquia y se hace de manera subregional. Cada Subregión elige un municipio anfitrión donde se realice para todos los municipios. Este municipio debe ser el epicentro de la subregión y debe tener la capacidad logística para acoger como mínimo a 200 personas de los diferentes municipios.

En los procesos de los años 2012, 2013 y 2014 se destacan cursos de juzgamiento, entrenamiento deportivo, actividad física, administración deportiva y recreación, siendo más destacado el proceso de Expomotricidad 2013 y 2015 que reúne diversas líneas de formación genérica.

En perspectiva de formación en gestión de instalaciones deportivas, se resalta el proceso del año 2014 y del año 2015, que continuó la iniciativa del trabajo comunitario en infraestructura deportiva y su correcta administración.

Ha sido un proyecto de intervención para el fomento de la apropiación de los escenarios deportivos a través de estrategias como el convite comunitario, la creación de comisiones de trabajo, el fomento de la hoja de vida o caracterización del escenario deportivo, la campaña de conservación, aseo y buen uso de las instalaciones deportivas y la estrategia de información, educación y comunicación para adoptar nuevas y mejoradas conductas en el uso del escenario deportivo.

Se puede concluir del proceso de antecedentes formativos en tanto formación permanente o continua para los gestores deportivos, que por parte de la Unidad de Formación del EDD se han abordado temas genéricos e interesado por la formación disciplinar en algunas particularidades de la gestión de instalaciones deportivas, sin embargo, se evidencia que las demandas por este tópico son escasas o quizás no son ampliamente abordadas ante la demanda de los municipios en su estrategia propositiva al interior del sistema departamental de formación de INDEPORTES Antioquia, por lo que se hace necesario indagar sobre la congruencia que pueda emerger de prioridades en la formación disciplinar y permanente para los gestores administrativos en la gestión de instalaciones deportivas en alianza con las Universidades de la Región o con Universidades Internacionales, de tal forma que la formación disciplinar trascienda hacia procesos homologados o reconocidos por estas instituciones y la formación permanente se

genere en congruencia con las necesidades y expectativas reales de los gestores de instalaciones en las diversas subregiones del Departamento de Antioquia.

### **1.5.2.3. La situación laboral.**

En este apartado se hace una descripción de la normatividad que ampara el rol laboral de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia (Colombia) para hacer de la prestación del servicio un escenario de vivencia real de dinámicas relacionadas con la formación ciudadana, la formación humana en el contacto con el entorno y con las comunidades sociales y deportivas por parte de los gestores administrativos.

Desde las normas que orientan las dinámicas propias de una instalación deportiva, se identifica que la infraestructura deportiva en los municipios del departamento de Antioquia tiene una reglamentación específica para su planificación, financiación, construcción, administración y mantenimiento.

Para efectos del presente análisis, se focaliza la mirada en las acciones y orientaciones emanadas para la administración y mantenimiento desde diferentes instancias gubernamentales.

Siguiendo un efecto cascada, se inicia por reconocer la Constitución Política Colombiana de 1991 en su artículo 52, la cual define el derecho de todos los colombianos a la práctica de la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre en espacios físicos para tal fin, con seguridad e idoneidad, Registraduría Nacional (1991).

Y según Coldeportes Nacional (2001) la Ley 181 del Deporte, expone aspectos relacionados con las instalaciones deportivas en el artículo 3 (objetivos 9, 12 y 13), artículos 9, 18, 42, 66, 69 y 70 para garantizar el derecho de los ciudadanos al deporte, la recreación y el tiempo libre en condiciones físicas y sanitarias idóneas; procurando su óptima utilización y uso de los equipos y materiales; atendiendo la reserva de espacios suficientes e infraestructuras mínimas para cubrir las necesidades sociales y colectivas de carácter deportivo y recreativo, donde el Instituto Colombiano del Deporte, brindará la asesoría técnica que sea requerida, podrá cofinanciar las estructuras de carácter deportivo y

determinar los criterios para su adecuada y racional utilización con fines de fomento deportivo y participación comunitaria, incluidas las facilidades físicas de acceso para niños, personas de la tercera edad y discapacitados en sillas de ruedas.

Es así como los EDD deberán adoptar políticas, planes y programas en deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre para participar en la elaboración y ejecución de programas de cofinanciación de la construcción, ampliación y mejoramiento de instalaciones deportivas en los municipios, velando por el cumplimiento de normas urbanísticas sobre reserva de áreas en las nuevas urbanizaciones, para la construcción de escenarios para el deporte y la recreación y tendrán a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios, donde El Instituto Colombiano del Deporte, denominado “Coldeportes”, dará la asistencia técnica correspondiente.

Mientras que la Ley 715 de diciembre 21 del año 2001 por la cual se dictan normas y otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud en Colombia, delega en su artículo 76, sección 7 de deporte y recreación, la responsabilidad de los Municipios de planear y desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio.

Mientras que según el Ministerio de Educación (2001) las competencias como entidad territorial en deporte y recreación, está en construir, administrar, mantener y adecuar los respectivos escenarios deportivos y cooperar con otros entes deportivos públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en la ley 715 (p. 36).

Es así como el Congreso de Colombia (2009) promovió la Ley 1270 de Enero 05 de 2009 por la cual se creó la comisión nacional para la seguridad, comodidad y convivencia en el fútbol, plantea en su artículo 3 “proponer e impulsar la elaboración de planes para los escenarios deportivos destinados a la práctica de fútbol”, en lo relacionado con seguridad, comodidad, organización interna y externa, cuerpos de atención de emergencias (públicos o privados), servicio de policía y servicios de vigilancia privada con fines logísticos y los demás que sean necesarios, de acuerdo con la estructura, aforo y ubicación de los escenarios.

Estos planes deberán realizarse y ejecutarse incluyendo medidas que garanticen la perspectiva de género a fin de asegurar la igualdad y equidad de todos los asistentes a los encuentros futbolísticos.

Adicionalmente, en Colombia se cuenta con “El Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el desarrollo humano, la convivencia y paz 2009-2019”, que propone la creación del fondo social de infraestructura deportiva y recreativa nacional, con inversión, optimización y planeación articulada a nueva infraestructura deportiva con fines de alto rendimiento (Coldeportes Nacional, 2010).

En definitiva, las orientaciones laborales para la administración y mantenimiento de los escenarios deportivos en Antioquia y Colombia, están descritas en la Constitución Nacional de 1991, la Ley 181 de 1995, la Ley 715 de 2001, la Ley 1270 de 2009 y el Plan Decenal del Deporte de 2009 a 2019, desde una perspectiva genérica para los Entes Deportivos Departamentales y los Municipios, por lo que no se cuenta con una carta descriptiva, según las condiciones de los contextos y las características en tipificación de las instalaciones deportivas que en ellos se encuentra (sin embargo, casos como el municipio de Medellín cuentan con la tipificación de sus instalaciones deportivas), para el desempeño laboral por competencias de los gestores administrativos, por lo que una mirada prospectiva invita a tener dichos elementos en el Ente Deportivo Departamental como acción administrativa estratégica en la contemporaneidad.

# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Teorías de ingreso.**

En este apartado se encuentran las razones por las cuales se ha estructurado, con apoyo en la teoría de *“recursos humanos”*, el referente teórico-conceptual. Su desarrollo genera el núcleo temático *“competencias laborales”* desde donde se desprenden subtemas como la fundamentación de las competencias laborales, su estructura social, las políticas externas o internas para su implementación y las formas de su evaluación. Lo que configura la ruta de la concepción y comprensión conceptual en los estudios que conforman la presente tesis de formación doctoral.

En razón de lo anterior, el ingreso a la estructuración de los referentes teórico-conceptuales, se hace a partir de la gestión de recursos humanos y en perspectiva de competencias laborales.

La gestión del talento humano en el EDD desde competencias laborales, invita a tener presente la formación ciudadana, la prestación del servicio y las relaciones con el entorno interno y externo; es una mirada de planificación estratégica contemporánea que impactaría la competitividad de los municipios en diversas líneas en que se ven inmersos los programas donde intervienen los gestores administrativos.

Por lo tanto, la fusión que aquí se propone es una perspectiva de asumir el proceso de formación como acción planificada, estratégica en todo su alcance, antes que dar respuestas efímeras y momentáneas ante la solicitud de determinados procesos formativos.

### **2.1.1. Evolución y alcance del concepto: talento humano.**

Diversas son las perspectivas que abordan esta temática, parten de la noción de recursos humanos, pasando por capital humano hasta terminar en la gestión del talento humano. Una de éstas teorías es expuesta por Wendell Brathwaite (2004) cuando plantea que la gestión del recurso humano en organizaciones deportivas debe contemplar categorías o condiciones de su formación como técnicos, especialistas y los gerentes, por lo que hay que prepararlos para que respondan rápidamente a las fuerzas del mercado global, considerando la naturaleza y

dinámica de la motivación psicológica en las personas, para que se desempeñen con liderazgo y logren gestionar con éxito la organización deportiva (p. 93).

Afirma que ello se logra mediante la sinergia de elementos como: un sistema de interacción bajo adecuadas relaciones interpersonales; un sistema de influencia donde la comunicación y las palabras entre los integrantes de la organización generará el impacto recíproco y esperado; y un sistema de empoderamiento desde el poder intrínseco que generan los líderes en las organizaciones cuando se implican en su desarrollo (p. 94).

Siguiendo las premisas de Ruíz, Jaraba & Romero (2005), cuando afirman que el capital humano es uno de los factores más importantes para aumentar y mantener la competitividad, porque su impacto está centrado por las habilidades y destrezas para manejar los sistemas y procesos complejos en la economía global, lo prioritario será que los sistemas educativos, generen capital humano con modelos mentales orientados a los resultados, a la calidad, al aprendizaje continuo, a la creatividad, el manejo del riesgo, la incertidumbre, con competencias laborales generales, genéricas y básicas para ser ciudadano y que pueda emplear sus recursos cognitivos para trabajar en equipo, aprender nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas específicas, que le posibiliten moverse en campos y acciones variadas bajo principios responsables, éticos y sensibles (p.p. 68-72).

Y con Añez (2005), el recurso humano contratado debe tener habilidades en la innovación y formación polivalente para movilizarse en un amplio espectro de ocupaciones, debido al cambio rápido de bienes y servicios, a las exigencias en la calidad y los avances tecnológicos en la comunicación y gestión de la información (p. 317).

Lo anterior, está posicionando que los activos más importantes que posee una organización, son los intangibles del capital humano que la conforman, basados en el conocimiento, habilidades y actitudes de sus trabajadores, lo cual, desarrollado de forma sistemática, organizada y en prospectiva, impactará las ventajas competitivas capaces de traducirse en incrementos de capital económico, social y humano (p. 318).



Por otra parte, Gil Flores (2007), expone que el enfoque de recursos humanos implica:

*“la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal y que los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa” (p. 84).*

Mientras que la administración del talento humano en Bernal Torres (2007, p. 152) “es la actividad más emocionante y compleja en el ámbito de los negocios, ya que en la actualidad, ante la posibilidad de acceder a tecnología similar, el potencial humano es el que determina la ventaja competitiva de las organizaciones” por lo que en la sociedad actual “se reconoce el potencial humano como el recurso más importante con que cuentan las organizaciones”.

Afirma que “no solo es indispensable la presencia física y real de las personas en las organizaciones, adicionalmente se requiere de ellas un comportamiento que hace posible, gracias a unas competencias debidamente canalizadas, el cumplimiento de unos objetivos organizacionales” (p.156).

Además en las últimas décadas “los especialistas sobre el tema han cuestionado si la persona en la organización es un recurso más de la empresa o si debe ser tratada como un talento” dado que contempla a la persona como un “ser único e irreplicable, inteligente, social, con un conjunto de virtudes y limitaciones, con sentimientos, que actúa en la sociedad desempeñando diferentes roles, influenciado por el entorno, y que ante situaciones similares no siempre actúa de igual manera” (Bernal Torres, 2007, p. 158).

Y una de sus aportaciones en la evolución del concepto, ha estado demarcada cuando afirma que “la administración del talento humano, ha reemplazado la usual denominación de administración del recurso humano” Bernal Torres (2007, p. 161) definiendo para éste último que es el proceso para el diseño y análisis de cargos, de la contratación, el desarrollo, motivación y evaluación del desempeño de las personas para optimizar sus competencias, tanto en beneficio de las organizaciones como de ellas mismas.

Para Taylor, Doherty & McGraw (2008), la estrategia de la dirección de recursos humanos en una organización se debate entre opciones como las buenas prácticas, la contingencia o la configuración de relaciones entre los seres participantes de procesos en las organizaciones, lo que convierte a ésta última, en el impacto que el desempeño organizacional requiere (p. 25); invita a tener presente en los procesos de planificación de la demanda de los recursos humanos en una organización, el análisis de las condiciones internas y externas para su reclutamiento (p. 57).

Para Robbins & Judge (2009), la gestión de los recursos humanos implica tener presente programas de capacitación y desarrollo porque su competencia no dura para siempre; invitando a que la capacitación sea formal desde lo axiológico hasta lo específico en temas con el liderazgo, puntualizando que hay que formarlos en aptitudes básicas, técnicas, interpersonales, en solución de problemas y en ética (p. 591).

Minten & Foster (2009), dicen que la industria del deporte, el factor predominante está basado en la calidad de los servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes o usuarios, por lo que como organización deportiva eficaz ha de contar con el recurso humano adecuado y con una visión general de su adecuado direccionamiento en contexto (p. 87).

Por lo que se puede inferir desde las aportaciones anteriores, que la gestión de los recursos humanos ha evolucionado hacia la gestión del talento humano, dado que ellos deben estar presente en diferentes roles, con diversas titulaciones y funciones para ser competentes, focalizando los procesos formativos hacia relaciones interpersonales, mejora en los procesos de comunicación y mejoras en el sentido de pertenencia hacia la organización, que para el caso que convoca esta tesis de formación doctoral, sería una organización deportiva.

El talento humano debe ser formado en conocimientos, habilidades, actitudes y valores, en uso de tecnologías de comunicación o sistemas de información, en calidad, competencias laborales generales y específicas, trabajo en equipo, creatividad, innovación, entre otros elementos clave para el éxito de todos ellos en la organización.

Por lo anterior, se requieren desarrollar procesos adecuados para la selección, formación, administración, creación de políticas internas, evaluarlos según las políticas, reconocerlos, potenciar sus buenas prácticas, disminuir las acciones de contingencia y aumentar las buenas relaciones e interacciones entre ellos, sus directivos y usuarios.

Una ruta pertinente es el diseño de programas de capacitación, formación y desarrollo profesional desde el ámbito de la educación formal o profesional, enfocada hacia el liderazgo y el dominio de sus competencias en relación con sus funciones y su rol laboral, para que satisfagan las necesidades de todos sus usuarios, siendo esto, una condición necesaria en una organización deportiva eficaz.

### **2.1.2. Perspectivas contemporáneas en gestión del talento humano.**

Para Robbins & Coulter (2010), la administración de los recursos humanos es una tarea importante del gerente y su organización para la consecución del número exacto de personas, con la formación apropiada y para el cargo apropiado en un proceso sistémico y oportuno; administrarlos adecuadamente ofrece ventajas competitivas, son el eje de las estrategias de la organización y porque su desempeño está en relación directa con la manera en que se les trata (p. 207).

Mientras que para Hernández & Rodríguez (2011), la gestión se facilita si en la organización se cuenta con las competencias laborales que permitan a los empleados y actores de un proceso de capacitación, mejorar continuamente por medio de evaluaciones periódicas, así:

- a) Los instructores, profesores y maestros conocerán con precisión términos de comportamientos y destrezas que requieren los capacitados.
- b) Los trabajadores y los empleados conocerán con objetividad el desempeño requerido por los contratantes.
- c) Los centros de capacitación y desarrollo humanos contarán con elementos para orientar y mejorar durante el proceso la capacitación y la formación (p. 360).

Con Cuesta Santos (2012), los recursos humanos en una organización que proyecta su gestión desde las competencias laborales y se concibe como una organización que aprende, son su eje central (p. 89).

Parte por tener claridad en elementos base (caracterizar su personal, identificar su atractivo de valor, definir su cultura organizacional e imprimir tecnologías a las tareas cotidianas), identificar a plenitud sus grupos de interés (empleados, directivos, accionistas, sindicato, gobierno, sociedad, humanidad), definir sus políticas en la gestión de recursos humanos (flujo, educación, desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral), para proyectar resultados (desde los compromisos adquiridos por sus grupos de interés, las competencias, su congruencia en el actuar, su eficacia y productividad), para determinar consecuencias a largo plazo (en bienestar laboral, eficiencia y eficacia de la organización, y el bienestar social), de tal forma que se pueda hacer un seguimiento y control permanente a los desempeños internos y externos, comprendiendo la interacción organizacional desde una mirada interna y externa de la organización (p. 90).

Para Sandoval, Montaña, Miguel & Ramos (2012), la evaluación de las competencias laborales es clave en la gestión del talento humano en las organizaciones, dicha evaluación debe tener presente su diseño y definir el perfil del cargo, el cual es entregado antes de iniciar labores; ésta mirada está basada en tres actividades: evaluación diagnóstica, motivación y planeamiento y desarrollo de la carrera del empleado, y evaluación periódica del desempeño del empleado (p. 661).

Por tanto, pensar en generar miradas que pretenden cualificar los recursos y el talento humano con que cuenta el EDD en los municipios para la gestión administrativa de las instalaciones deportivas, implica que la gestión del conocimiento y del capital intelectual que los conforman, representa conocimiento, habilidades y capacidades, con lo cual se construyen organizaciones inteligentes, que generan valor y capital económico, social, humano e intelectual.

Estos factores posteriormente deben estar alineados con los planes estratégicos de desarrollo y quizás se pueda extender a otras áreas de desarrollo del talento humano de INDEPORTES Antioquia, de tal forma que puedan contar

con sistemas de información automatizados que permitan gestionar los perfiles de los cargos administrativos basados en competencias laborales.

Lo anterior posibilitará identificar puntos débiles o brechas que presentan los gestores administrativos en la gestión de las instalaciones deportivas del departamento y así orientar su plan de formación disciplinar o permanente, para que se garantice la satisfacción, crecimiento y disponibilidad de todos en el EDD o en los Municipios.

### **2.1.3. Competencias laborales del gestor de instalaciones deportivas.**

La comprensión de las competencias laborales en una organización debe tener como base los aportes de la sociología del trabajo.

Desde allí, generar reflexiones en relación con subtemas como: la noción de competencias, calificación o competencia laboral como construcción social, políticas públicas en relación con la calificación laboral, el término de competencias laborales, la evaluación de las competencias laborales y los recursos humanos en la empresa.

Una mirada a pensar en competencias laborales para la gestión de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia), invita a ser pensadas como posibilidad para el mejoramiento permanente y cualificación disciplinar del capital intangible de mayor valor con que cuentan las organizaciones deportivas contemporáneas, para la situación actual, es una invitación a tener presente la cualificación del desempeño laboral del gestor administrativo-deportivo en los EDM y SDM.

Por lo anterior, se presenta una posible fundamentación teórica que nutra la reflexión y genere posibilidades para su implementación en el EDD, los EDM o las SDM, a saber:

#### **2.1.3.1. Fundamentos teóricos del concepto de competencias laborales.**

Las competencias laborales asumidas como elementos de desempeño y cualificación de procesos o actividades en administración deportiva,

específicamente en la gestión de instalaciones deportivas en los Municipios del Departamento de Antioquia desde el EDD, necesita una concepción y relación humana más sensible desde el concepto mismo, pues su implementación en las organizaciones contemporáneas, es una invitación a concebirlas como escenario de relaciones entre sujetos que a partir de las influencias sociales en que se ven inscritas, determinan su forma de estar, de habitar y percibir el entorno, por ello, ellas pueden ser un espacio y tiempo para comprender la subjetividad de todos los que allí interactúan.

Para Carrillo & Iranzo (2000), el término competencias se viene utilizando desde mediados de los ochenta, pero su variado origen y uso como práctica social, práctica académica y empleado en varios dominios dificultan una definición precisa; es por ello, que inicialmente buscaba demostrar la mayor complejidad de conocimientos técnicos que debían poseer los obreros, para luego incorporar mayores elementos en la calidad del trabajo, como capacidades y cualidades humanas para optimizar la organización en contextos flexibles para la producción, llevando al mejoramiento de la eficacia en el entorno en que sea empleada (p. 189).

Este concepto designa saberes de diferente orden, entre ellos, saberes de procedimientos, de conocimientos y de gestión; saberes de empleabilidad como uso de recursos, interpersonales, de comunicación y sistémicas; también pueden ser intelectuales, técnicas, básicas, comportamentales y de orden; lo cual remite a trayectorias y atributos de forma individualizada, ello diferencia a los trabajadores en sus funciones y niveles de competencias, pero a la vez, los homogeniza en los objetivos y comportamientos comunes en la organización según sus formas de dirección, tomas de decisión y niveles de cualificación (p. 191).

Para el Ministerio de Educación Nacional en Colombia y su Departamento de Planeación Nacional (2008), las competencias pueden ser básicas, laborales y ciudadanas. Las laborales se subdividen en generales (intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales y capacidad de aprender) y específicas (se diseñan en función del desempeño requerido según el sector productivo), (p. 45).

Para Ruíz, Jaraba & Romero (2005), el término de competencias no posee consenso y definición clara, sin embargo, plantean que el concepto hace alusión a un saber, un saber hacer y un saber ser en un contexto determinado, que se ponen

de manifiesto en el desempeño del sujeto en una tarea o en un trabajo, su ejecución causa el rendimiento y el éxito laboral, combina lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual (p. 73).

Para Gil Flores (2007), las competencias son comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades del trabajador en un puesto laboral (p. 83).

En definitiva, la calificación en y para el trabajo evolucionó hacia la valoración de las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y actitudes del trabajador para desempeñarse en un rol laboral determinado de forma creativa, innovadora, flexible, organizada y comprendiendo a cabalidad sus funciones, relacionándose y comunicándose con otros y en equipo, procesando información, tomando decisiones y resolviendo situaciones adversas para el cumplimiento de los objetivos de la organización en tanto orientación para el mejoramiento continuo.

### **2.1.3.2. Las competencias laborales como construcción social..**

Las competencias laborales son producto de la construcción social en el marco de las organizaciones que las implementan como acción estratégica en la relación con sus empleados y para el impacto de las diversas líneas de intervención que desde ella se emanan hacia sus públicos objetivos.

Una mirada de cómo las competencias laborales han evolucionado en su estructura y alcance, permite a los trabajadores y a los empleadores, tener relaciones laborales y sinergias al interior de la organización, para desear y esperar conductas, comportamientos, desempeños e interacciones con personal interno y público objetivo, desde premisas previamente aceptadas como objetivos misionales y visionales en la relación de la organización con el entorno.

En este sentido, para Novick, Bartolomé, Buceta, Miravalles & González (1998), las competencias laborales requieren procesos motivacionales o de inducción frente a los procesos de capacitación que se desarrollen para implementarlas según los contextos y condiciones de las nuevas organizaciones

que ameritan competitividad, liderazgo, flexibilidad, tecnología y planificación estratégica para alcanzar el cambio en ellas (p. 45).

Para Carrillo & Iranzo (2000), la modernización incrementa la ocupación de mano de obra calificada, la responsabilidad y la flexibilidad, dado que las nuevas exigencias laborales producto de la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, nuevas formas de producción y nuevas relaciones sociales-industriales-laborales, continúan la reorganización, reestructuración y reconversión industrial en la sociedad moderna, es así como a mediados de los noventa y a partir de políticas gubernamentales de empleo y capacitación, se revela la aparición de las competencias laborales (p. 192).

Ello pone en escena, que la nueva cualificación del obrero implica cuatro grandes elementos individuales (habilidades, conocimientos, creatividad y responsabilidades), junto con una cultura de colaboración para operar en equipos de trabajo y comunicarse en los círculos de calidad de forma flexible, con lo cual se necesitan, facultades de razonamiento, capacidades cognitivas de percepción, abstracción, resolución de problemas, de iniciativa, de cooperación, logrando saber ser de diferente manera según el contexto, el sector, el saber hacer y el saber (p. 193).

Además, el concepto de calificación es ahora asumido como un campo multidimensional donde operan diversos ámbitos que destacan nuevas tecnologías, organización del trabajo, sistemas de carrera del obrero, remuneración, espacios socioculturales determinados, sectores heterogéneos, proyección de determinada cadena de valor, transformaciones de la producción a partir del género, mercados internos de trabajo (cuantitativos y cualitativos: contrataciones, retiros, rotaciones, departamentos, líneas, multicalificación, multitareas, cultura del aprendizaje permanente ante los cambios de la tecnología y la organización), institucionalización de sistemas de capacitación y entrenamiento, vinculación con los sistemas educativos, nuevas relaciones laborales, perfil socio laboral del trabajador y la propia manera en que la empresa percibe y se relaciona con el trabajador (p. 195).

Y las competencias laborales lleva de forma imperante a las organizaciones según Díaz & Arancibia (2002, p. 210) a “replantearse la forma de cómo gestionar



mejor los recursos humanos en ella” mejorando la productividad y articulación con la globalidad del contexto de la organización.

Lo que en el contexto en que se encuentran las empresas (público o privado) ha llevado según Ruíz, Jaraba & Romero (2005, p. 69) a “incorporar su competitividad a partir de las necesidades permanentes de innovación tecnológica en la producción, la estructuración de la organización y la gestión de los diferentes procesos y empleados que se encuentran inmersos en ella”.

Ello hace que se pase de un modelo centrado en la oferta a uno centrado en la demanda, dado que los usuarios hoy tienen mayor acceso a la información para la toma de sus decisiones, mayor poder adquisitivo y múltiples opciones para su elección, lo cual pone en competitividad a las organizaciones; lo anterior se evidencia en que las organizaciones se tornan más horizontales, abiertas, dinámicas y flexibles, participan de redes internas y externas, lo cual incide en su concepción de cooperación, círculos de calidad y grupos de mejoramiento para atender las dificultades y solucionar conflictos de forma creativa y viable para ellas (p. 70).

Desde una perspectiva crítica, para Añez (2005, p. 312) “la competencia laboral es producto del avance de los estilos de gestión en las organizaciones, es totalmente influenciada por contextos donde lo neoliberal prolifere y se va construyendo en la medida de los cambios que la globalización impone”, por ello, las empresas que aún siguen bajo esquemas y estilos tradicionales en su gestión, no entran en las nuevas formas de producción internacional; es necesario así para la época actual, cambios en la organización del trabajo, en la producción y en las relaciones laborales, pero defendiendo lo local, su capital humano y potenciando las relaciones y beneficios sociales de los empleados y la organización.

La cultura en las empresas a partir de las demandas actuales, requiere un trabajador que se adapte de manera flexible ante los cambios internos y con facilidad en el uso de elementos tecnológicos y específicos del mercado, a partir de acciones de participación, cooperación, innovación en el conocimiento para crear, imaginar y resolver problemas, de tal forma que internamente se impacten las formas de organizar el trabajo y se aumenten las formas de aprendizaje en la organización (p. 319).

Opinan Rahman, Molina, Parra & Mora (2006, p. 164), que las organizaciones “a partir de la evolución en los sistemas de productividad, han aplicado el concepto de competencias laborales desde un enfoque conductual muy centrado en comportamientos”, un enfoque funcionalista concentrado en claridad en los desempeños y un enfoque constructivista centrado en el aprendizaje continuo de la organización, sus puestos de trabajo y las funciones de sus empleados; en éste último, se brinda mucha importancia a las personas, sus objetivos y posibilidades de crecimiento, desarrollo, ascenso y bienestar.

Mientras que Tejada Zabaleta (2007, p. 40) expone que “las competencias laborales por su complejidad en los consensos para definir las, no han posibilitado una adecuada lectura de las necesidades individuales, colectivas y organizacionales en términos de productividad”; para lo cual, sugiere definir sus elementos, dimensiones, características fundamentales y su definición desde una perspectiva funcional; en su estructura, es importante la claridad para el empleado en términos de su contextos, conocer qué conocimientos requiere (saber), qué emociones domina (sentir), qué acción debe desempeñar (hacer) para crear un estilo y motivaciones en su ser (autoconcepto) que le permitan adquirir competencias requeridas según el contexto.

En esa vía Revilla Delgado, Acosta Campos & Marval Galvis (2009, p. 196) plantean que “las competencias laborales deben focalizarse hacia el desarrollo del talento humano en las organizaciones”, para alcanzar una posición elevada en el mercado, hay que impactar la capacidad innovadora, la productividad, la calidad de los productos y los servicios.

Es así como los cambios acelerados en lo científico, lo tecnológico y lo humanista, le exigen cambios a la organización social del trabajo, para lo cual se necesita una organización sistemática de los procesos desde elementos y equipos de trabajo multifuncional, polivalente e interdisciplinario, a la vez, impacta los mecanismos de selección, capacitación y formación o entrenamiento del talento humano (p. 197).

Por lo que producto del devenir en la gestión de las empresas, argumenta Cuesta Santos (2012, p. 87) que “se han desarrollado los discursos y prácticas

desde las competencias, planteándolas como factores determinantes para el crecimiento, posicionamiento y proyección de las mismas”.

Esto se logra a partir de focalizar su accionar en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones y en la gestión del conocimiento desde una perspectiva estratégica, apoyados en tecnologías de información y comunicación, siguiendo un ciclo para la gestión del cambio desde la identificación o diagnóstico organizacional, su proyección (planificación) y el control estratégico de la evaluación al desempeño, todo ello en estrecha relación con la estrategia de la organización según el contexto para su cambio (p. 88).

Y opina Pérez Capdevila (2012, p. 2) que “las competencias laborales son producto de las nuevas necesidades competitivas impuestas a las organizaciones por la globalización”, puesto que se requieren respuestas más rápidas de adaptación al cambio, enfrentar desafíos, diferenciarse y aprender continuamente; por lo cual, una organización debe identificar el conjunto de competencias laborales y evaluarlas desde conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivaciones, creencias, valores, entre otros, que le permitan a las personas un desempeño exitoso.

En conclusión, las competencias laborales requieren procesos de capacitación para su diseño y formación según las condiciones del contexto de la organización y sus empleados.

Elas son acciones para el cambio organizacional que requieren planificación, motivación, uso de tecnologías, flexibilidad en su implementación y liderazgo por quien las fomenta en determinado entorno social para contribuir en la modernización de determinada organización donde su mano de obra llegue a estar calificada, sea responsable y flexible en su actuar.

Por lo tanto, un proceso de calificación, cualificación o formación por competencias laborales, debe ser desarrollado desde conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el marco de una cultura organizativa basada en el trabajo en equipo, la comunicación y uso de tecnologías para saber ser, hacer, conocer y relacionarse con criterio según el contexto de la organización y del puesto laboral.

Es por ello también que las competencias laborales ubican su accionar en los recursos o el talento humano en una organización, para mejorar la productividad en diversos ámbitos de relacionamiento y su impacto en la articulación con la globalización donde interactúa.

Esto abre otras posibilidades de interacción de la organización a partir de las condiciones internas del talento humano, es decir, las organizaciones se tornan más flexibles, horizontales, abiertas y dinámicas, hasta llegan a relacionarse a través de redes internas o externas para proponer mejores soluciones a las dificultades y retos a que se ven expuestas.

El gran reto de la formación por competencias laborales, está en que la organización deberá hacer de su realidad científica, tecnológica y humanista, una congruencia de orientaciones para que su talento humano pueda atender las exigencias y demandas internas o externas con altura, calidad, mejoramiento continuo y reconocimiento a sus grandes desempeños.

#### **2.1.3.3. Políticas para la creación de competencias laborales.**

Las políticas públicas o internas para determinar el desempeño laboral por competencias en organizaciones deportivas, son una condición de calidad en el rol del gestor de instalaciones y son una invitación para el relacionamiento globalizado, local, competitivo y productivo de los mismos.

Esto hará que directivos y empleados según el contexto de la organización, puedan definir escenarios de intervención, trabajar de forma cooperativa con otros estamentos internos o externos, ser flexibles y asertivos ante los procesos de innovación, búsqueda de la calidad y generación de impacto social o económico, lográndose el desarrollo y posicionamiento de la organización y sus integrantes en el entorno, que hoy es cada vez más retador, tecnológico, cambiante y variable.

Pensar por lo tanto en su implementación en la gestión administrativa de instalaciones y equipamientos deportivos, implica la participación orquestada de directivos, empleados y universidades a través de procesos de formación disciplinar o de formación permanente.

En este sentido, plantean Gallart & Jacinto (1995, p. 2) que “las competencias laborales como práctica social, deben ser definidas entre empleados, empresas y educadores como política interna”; el dominio de las mismas debe ser un proceso de formación, con niveles de diferenciación, desde el conocimiento, el cambio organizacional y tecnológico, la flexibilización para la ejecución de acciones y la mejora continua de habilidades necesarias para su desempeño según el contexto de la organización.

Y en Carrillo & Iranzo (2000, p. 2) “las políticas públicas en relación con el empleo están determinadas por dos posturas para vincular la relación producción y formación profesional”, ellas son: a) las orientadas a incrementar las capacidades de los menos favorecidos y b) las orientadas a preparar la mano de obra con los perfiles que requieren las empresas y con el nivel tecnológico más adecuado para la especialidad del trabajo.

Lo que según Añez (2005, p. 315) es que “las políticas públicas en la vía económica están impactando las organizaciones desde la óptica de la globalización” lo que configura una perspectiva que acentúa la desigualdad entre países y sociedades; por lo tanto, se dan transformaciones en las organizaciones desde lo tecnológico, el proceso productivo y organizacional, que afectan la naturaleza y condición de las relaciones laborales, por lo cual se deben crear condiciones para facilitar la adaptación de las empresas a un entorno cambiante y competitivo.

Mientras que Noleyda del Valle, Acosta Campos & Marval Galvis (2009, p. 196) sugieren que “las organizaciones diseñen sus políticas internas para determinar las competencias del personal que allí labora”, identificando las potencialidades de quienes aspiran ingresar a ella y de los que actualmente están, desde lo personal, lo social y lo técnico inherente al cargo.

En el caso de organizaciones públicas, se requiere financiación para el adecuado proceso de implementación, liderazgo de cambio, dominar competencias globales y atendiendo el entorno social con calidad, y potenciando el rol del personal directivo para el logro de los objetivos institucionales (p. 167).

Afirman que en las organizaciones lo primero es detectar con diagnósticos, las necesidades de entrenamiento bajo un estudio científico, que detecte las falencias y necesidades en el cargo, se mejore el desempeño y sea posible traducirlas en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que deberán ser adoptadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo y la perspectiva integral del talento humano que conforma la organización (p. 198).

Por lo que la identificación de las necesidades de formación puede hacerse en perspectiva de analizar toda la organización, analizando el perfil de los recursos humanos según su rol de desempeño o analizando las tareas según el puesto o cargo desempeñado (p. 202).

En esa vía, cree Cuesta Santos (2012, p. 88) que “las organizaciones deben diseñar sus políticas internas para el desempeño por competencias”, teniendo presente factores o enfoques sistémicos, estratégicos, participativos, interdisciplinarios, que den cuenta de los procesos centrales de la organización, para estructurar así las competencias laborales que allí son requeridas.

Es por todo lo anterior que la gestión administrativa de instalaciones deportivas desde una mirada estratégica, invita a tener presente el diseño de políticas públicas o políticas internas en los Entes deportivos de Colombia, para la cualificación permanente del rol profesional de los gestores administrativos que allí se desempeñan.

Una perspectiva inicial de pensar el desempeño de los gestores administrativos de las instalaciones deportivas en clave de competencias laborales y que posteriormente sea sometida al análisis por parte de todos los directamente involucrados (directivos, empleados y universidades) implica pensar en su formación disciplinar inicial y posgradual, hasta la implementación de un sistema de formación permanente y continuo para gestores noveles, expertos y tutores en el marco del sistema de capacitación del EDD-INDEPORTES Antioquia.

Esa mirada inicial de competencias podría estar demarcada por elementos constitutivos como fundamentos desde pilares centrales como:

Del saber en administración, gerencia y gestión deportiva, en lo inherente a instalaciones deportivas, en lo inherente al perfil laboral del gestor administrativo y su capacidad de interactuar en comunidad, en pro del bien social y colectivo de los que allí intervienen.

Del hacer en el uso de tecnologías, uso de la comunicación, habilidades gerenciales, características de las instalaciones y su relacionamiento en contexto.

Del ser a través de la puesta en escena de valores organizacionales, sociales y personales.

Del saber estar o saber convivir, para atender las relaciones interpersonales con sus comunidades objetivo a través de principios de equidad, atención a la diferencia, inclusión, género, donde se vean incluidos todos los usuarios desde las acciones administrativas con criterio y asertividad hasta la prestación del servicio con calidad, eficiencia, eficacia, mejoramiento continuo, innovación y flexibilidad.

Todo pensado para generar impacto en el desarrollo organizacional de su ente deportivo y dadas las particularidades del hoy, quizás una atención a usuarios desde la acogida, la narración, la hospitalidad, la experiencia y la natalidad como metáforas del acontecer cotidiano, dotando de sentido y fraternidad las interacciones sociales y humanas que en ellas se fomentan.

#### **2.1.3.4. Cómo comprender las competencias laborales.**

Las competencias laborales para gestores administrativos de instalaciones deportivas, se dan en términos de la capacidad de aprender a saber ser, a saber hacer, a saber conocer y a saber relacionarse o a saber actuar, desde principios como la pertinencia, la información oportuna, la flexibilidad y la formación disciplinar o la capacitación permanente, entre otros factores que deben ser analizados según el contexto de la organización que los piensa instaurar.

En este sentido, una mirada de competencias laborales para los gestores administrativos de instalaciones deportivas en el departamento de Antioquia, implica tener presente características y condiciones laborales desde el EDD, los Municipios y la Educación Superior o la formación permanente que se les oferta.

Por lo tanto, para identificar condiciones básicas del concepto de competencias laborales, se siguen aportes de Carrillo & Iranzo (2000, p. 197) quienes plantean que “el término es producto de las políticas públicas, los espacios laborales y los sistemas de educación”, su aplicación es producto también, del momento en que el trabajo evoluciona hacia la ampliación de saberes de diferente orden, crecimiento de tareas, ingreso de estilos de gestión de la calidad y la flexibilidad en el uso de las innovaciones tecnológicas, lo cual transformo la organización en un sistema abierto de aprendizajes continuo.

Y con Díaz & Arancibia (2002, p. 208) “las competencias laborales son conductas necesarias para hacer un trabajo de forma eficiente, logrando dar respuesta a exigencias desde la globalización, al desarrollo tecnológico, a cambios internos para ser competitivos externamente, mejorar la productividad, la calidad y la innovación”.

Ello ubica al trabajador en perspectivas de asumirse en aprendizaje hacia el logro de determinadas habilidades, el mejoramiento de sus ingresos o hacia la emergencia del mejoramiento de sus relaciones sociales y laborales para permanecer vigente en el mundo laboral (p. 209).

Afirman que existen dos aproximaciones en las organizaciones para implementarlas internamente: competencias corporativas basadas en los resultados o desempeños (output) y basadas en los conocimientos, destrezas y habilidades (input), factores que debe determinar la empresa y así formar a sus trabajadores y usuarios frente a lo que en ella encontrarán (p. 211).

Es así como finalizan proponiendo como modelo, ejes en los cuales acentuar el rol de directivos en organizaciones a partir de dominios en: promover proyectos que generen impacto e influencia en el medio y contexto de la organización, tengan orientación al logro, trabajo en equipo y cooperación, pensamiento analítico, iniciativa, promover el desarrollo de otros, autoconfianza, capacidad para orientar a otros de forma asertiva, capaces de buscar información, con liderazgo de equipo y pensamiento conceptual (p. 212).

Mientras que para el Departamento de Planeación Nacional-Colombia (2008) las competencias laborales presentan la clasificación de la Tabla 3.



**Tabla 3.** Competencias laborales generales.

Intelectuales	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando talento y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos sociales y universalmente aceptados. En este grupo se incluye la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
Interpersonales	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
Tecnológicas	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) encontrando soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
Empresariales o para la generación de empresas	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: documento Conpes 3527

Mientras que para Añez (2005, p. 319) “las competencias laborales son producto de la valoración del capital intelectual en las organizaciones, donde el conocimiento, la habilidad y la actitud se materializan en el hacer desde diversas competencias”, las cuales son vitales para adaptarse a los cambios del medio.

Dadas las condiciones de globalidad para el desarrollo de las organizaciones, se hace necesario materializar que las empresas construyen capital económico a partir de la calidad del capital intelectual que las conforma; por ello el empresario de hoy, piensa como trasfondo la importancia de las competencias laborales como instrumento para aprovechar mejor la capacidad, habilidad y desempeño de su fuerza laboral, configurando así organizaciones inteligentes (p. 320).

El concepto de competencia laboral según Ruíz, Jaraba & Romero (2005, p. 67) “se usa primero en los países industrializados, producto de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y demandas en general desde nuevos mercados laborales”, en sí se usa para

aumentar y mantener la competitividad laboral, y para los países en desarrollo, su aplicación radica en la perspectiva del mejoramiento de los sistemas de formación, lo cual implica directamente a los individuos en sus diferentes etapas de formación, y para lograr un equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

Fomentan las competencias laborales genéricas, como las que se deben hallar desde la capacidad de innovación (para predecir y enfrentar cambios), de adaptación (para adecuarse a los cambios tecnológicos y sociales del mercado) y de aprendizaje (como proceso sistemático y continuo) para los individuos, las empresas y la sociedad. Por lo que las competencias laborales implican una conexión entre del mundo del trabajo y el mundo de la sociedad con la educación, donde el mejoramiento del capital humano hace viable la innovación, el conocimiento científico, la diferenciación y la competitividad (p. 72).

Y puntualizan que ellas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que aplicadas o demostradas en el ámbito del sector productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio; ellas se evidencian cuando una persona posee la capacidad para desempeñar una función productiva en un escenario laboral usando diferentes recursos bajo diferentes situaciones y condiciones, asegurando la calidad en el logro de los resultados propuestos para su función (p. 82).

Plantea Escobar Valencia (2005) que:

*“las competencias laborales pueden ser diseñadas desde el enfoque anglosajón con miradas genéricas y específicas, uniendo los desempeños individuales a la estrategia de la organización, apoyados en la cultura organizacional, en la satisfacción del cliente y el trabajo cooperativo en coherencia con el plan estratégico. Desde el enfoque francés se centra más en la persona, su interés está en que ella obtenga mejores condiciones de empleabilidad, fusionando conocimientos y experiencia, valorando aprendizajes y aptitudes de las personas, definiéndose las competencias específicas según el rol o funciones a cargo, siendo proactivos y agregando valor en sus actuaciones”* (p. 08).

Es así como las competencias laborales para “pueden agruparse en forma general cuando los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saber ser (competencia personal) y saber estar (competencia participativa)” (Gil Flores, 2007, p. 83).

A la vez, expone la siguiente clasificación de competencias laborales generales siguiendo los aportes de Spencer & Spencer (1993).

**Tabla 4.** Clasificación de las competencias laborales genéricas

<b>Grupos</b>	<b>Grupos Competencias genéricas</b>
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección. Espíritu de iniciativa. Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal. Y Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Persuasión e influencia. Conciencia organizativa. Construcción de relaciones.
Competencias directivas	Desarrollo de los otros. Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual. Capacidad técnica, profesional y directiva.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol. Confianza en sí mismo. Flexibilidad. Hábitos de organización.

Fuente: Spencer & Spencer (1993).

También propone una clasificación de competencias generales para puestos de trabajo concretos, de acuerdo a especificidades de la empresa, las funciones y las tareas, para ello, asume orientaciones de Hooghiemstra (1992).

**Tabla 5.** Competencias generales según puesto ocupado.

<b>Puesto</b>	<b>Competencias</b>
Ejecutivos	Razonamiento estratégico. Liderazgo del cambio. Gestión de las relaciones.
Directores	Flexibilidad. Introducción del cambio. Sensibilidad interpersonal. Delegación de responsabilidades. Trabajo en equipo. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	Flexibilidad.

---

Motivación para buscar información y capacidad de aprender.  
Orientación hacia el logro.  
Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.  
Colaboración en grupos multidisciplinares.  
Orientación hacia el cliente.

---

Fuente: Hooghiemstra (1992).

En definitiva, cada organización debe realizar una profundización de la especificidad de la competencia requerida, en fusión con competencias esenciales por el rol del trabajador, competencias diferenciadoras de la organización y competencias transferibles a la organización y sus trabajadores (p. 86).

Plantean Revilla Delgado et al. (2009, p. 203) que “las organizaciones deben tener competencias genéricas, laborales y básicas”. Las genéricas están orientadas a características que nacen de los objetivos y políticas de las organizaciones para aportar en la identidad de la organización y los empleados. Las laborales son atributos personales que impactan el desempeño idóneo y eficiente (conocimientos, habilidades, destrezas, autoconcepto). Las básicas fundamentan el desempeño laboral satisfactorio y sustentan el aprendizaje organizacional y ocupacional del empleado, potenciando sus habilidades de razonamiento, pensamiento y desarrollo personal (habilidades en lectura y escritura según el contexto, desarrollo del pensamiento, y cualidades personales) (p. 204).

Es así como sugiere Cuesta Santos (2012, p. 94) que “las competencias laborales deben ser pensadas en articulación con condiciones de seguridad y salud en el trabajo”; con estimulación moral, filosófica y material; con orientaciones para el autocontrol, brindando opciones de capacitación y desarrollo a los empleados; con posibilidades de selección e integración de los nuevos a los procesos ya instaurados; con una adecuada organización del trabajo por procesos; con una amplia comunicación institucional y posibilitando la evaluación del desempeño según consensos y acuerdos iniciales previamente fijados por la organización; y a todos los procesos y acciones anteriores, realizarles un adecuado proceso de auditoría para validar las actuaciones y prácticas de los empleados en la organización (p. 95).

Y con Sandoval, Montano, Miguel & Ramos (2012) se plantea que las etapas de implementación de las competencias laborales son:

- 1) Diagnóstico e identificación de las competencias laborales para un determinado cargo o función;
- 2) Normalizar o estandarizar las competencias a utilizar;
- 3) formación o capacitación orientada a comprender la funcionalidad y aplicación de las competencias en la organización;
- 4) certificación institucional o externa, validando y reconociendo formalmente la competencia institucional o del cargo (p. 663).

En conclusión, las competencias laborales, desde la administración contemporánea, son una ruta para la cualificación del rol laboral del gestor administrativo de instalaciones deportivas en la realidad que habitan en los municipios del departamento. Pueden ser pensadas en diversas dimensiones, sin embargo, para efectos del presente análisis, interesan las relacionadas con la prestación del servicio y el relacionamiento con el entorno interno y externo.

Por lo tanto, las ventajas para el EDD sería favorecer el aprendizaje, la formación disciplinar y la formación continua, su estructura basada en conductas favorece que el empleado conozca su desempeño y lo valore, favorece el proceso de selección de personal, focaliza la movilidad del empleado internamente o su promoción a partir del conocimiento de sus habilidades, lo cual impactará los planes de desarrollo de los municipios porque conocen en que son talentosos sus empleados y hacia dónde focalizar su desempeño.

#### **2.1.3.5. Evaluación de las competencias laborales.**

Evaluar las competencias laborales de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en los Municipios, deberá ser una acción coordinada y planificada desde el EDD según las condiciones y características de la infraestructura deportiva administrada, lo cual permitirá, que tanto organizaciones estatales como privadas, directivos y empleados, tengan congruencias ante los desempeños esperados por parte de los gestores administrativos y deportivos en el Departamento de Antioquia.

En esta vía, se siguen orientaciones de Ruíz, Jaraba & Romero (2005), quienes plantean que la evaluación de y por competencias implica para la organización el cambio de su sistema de gerenciamiento de personal, lo cual invita a brindarles mayor empoderamiento de los procesos, para que tomen decisiones de acción y desarrollen el trabajo en equipo mediante equipos de alto desempeño y modelos de gestión humana que cubra todo el ciclo de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimientos y estímulos basados en las competencias determinadas por la empresa (p. 70).

Mientras que para Añez (2005), la evaluación de las competencias laborales parte por crear estrategias gerenciales para identificar los avances del capital intelectual capacitado en cuanto a sus innovaciones y respuestas a los cambios exigidos por la globalización o el avance interno de las propias organizaciones (p. 379); para ello, la organización determina la fuerza de creación de valor a partir de factores como: la innovación, el talento humano, el conocimiento, uso de tecnologías de información y la inversión en capital intelectual.

Con Gil Flores (2007), la evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño en el empleado, y los recursos humanos son concebidos en las empresas como el principal recurso con que cuenta una empresa, por ello hay que optimizarlo para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma (p. 83). Ello invita a tener presente las experiencias y comportamientos laborales exhibidos en el desempeño en un puesto de trabajo, para no ubicarla solamente en la medición de parámetros técnicos. Expone la utilidad de la evaluación por competencias en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Utilidad de la evaluación de competencias laborales

---

En la organización	Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. Como base para la selección de nuevo personal. Como parte de la evaluación del personal. Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.
--------------------	---

---

	<p>Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.</p>
Con los trabajadores	<p>Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (Promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).</p>
Con los supervisores	<p>Como vía para una evaluación sistemática de las personas. Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.</p>

Fuente: Grados Beutelspacher & Castro (2006).

En conclusión, la evaluación de competencias laborales en los Municipios ante el desempeño de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en el departamento de Antioquia, sería una acción pionera e innovadora, pues como se ha detallado, desde la normativa hay indicaciones generales que no son altamente profundizadas en la especificidad del rol que hoy es analizado, para contribuir en la eficacia, eficiencia y productividad de los planes de desarrollo de los municipios en materia del impacto esperado por la utilización de la infraestructura deportiva.

# **CAPÍTULO 3**

## **MARCO METODOLÓGICO**



En éste capítulo se describe el diseño y procedimiento de la investigación, estableciendo apartados que recogen cada una de las fases. Se parte la identificación del enfoque y los momentos, para luego centrarse en los estudios realizados, por lo que se espera, aportar claridad sobre los momentos y posibilidades de indagación que se asumieron.

### **3.1. Enfoque y momentos de la investigación.**

Para Carrasco & Calderero (2007, p. 19), un estudio científico parte de identificar la metodología o enfoque en que se desarrollará y sus momentos, para luego, usando un método basado en la observación y la experimentación o desde la reflexión, configurar el diseño general de la investigación; ambas rutas (observación o experimentación) son importantes y generadoras de conocimiento, implican un proceder riguroso, metódico y sistemático que pretende optimizar la información que se halla en el entorno y en torno a problemas de origen teórico o práctico, de tal forma que el acceso al conocimiento puede ser a través de ideas o de los sentidos.

La investigación desarrollada es “PREDOMINANTEMENTE CUANTITATIVA CON ESTUDIOS DE ESAS CARACTERÍSTICAS Y SE ACOMPAÑA DE UNA PARTE CUALITATIVA”.

Con Bernal Torres (2006), las investigaciones cuantitativas se centran en la medición de las características de los fenómenos sociales que se piensan asumir como objeto de estudio, desde datos primarios (p. 56). Con Carrasco & Calderero (2000) se hizo una investigación bibliográfica, anclada a la revisión de datos secundarios en revistas científicas y literatura especializada (p. 133).

Con la fusión de los estudios, se estructuró así una investigación mixta, complementaria o llamada por otros, desde una tercera ruta.

La investigación usó cuatro momentos: “formulación, diseño, gestión y cierre”, para el acceso, comprensión y explicación de los fenómenos estudiados, como lo plantea Sandoval Casilimas (2002, p. 107).

La formulación es el punto de partida formal de la investigación; se da respuesta al qué y por qué se va indagar lo que se pretende investigar (p.30); esta

investigación se centró en la formación de gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia, porque el auge que ha vivido la ciudad y el departamento por la masificación del deporte, han incrementado las instalaciones deportivas, las cuales a partir de su tipificación están demandando profesionales preparados para éste rol y función en los entes deportivos municipales.

El diseño parte desde la perspectiva emergente; se da respuesta cómo en circunstancias de tiempo, modo y lugar donde se desarrollará y cómo se adelantará la investigación (p.33); por lo que se ha hecho una mirada reflexiva desde el año 2014 (Semestre 2) al año 2017 (Semestre 2), con dos estudios cualitativos y un estudio cuantitativo para generar los acuerdos básicos de comprensión que se han tenido en cuenta para el diseño de los instrumentos que fueron empleados con los gestores deportivos de la Región de Antioquia.

La gestión es ya el contacto con los sujetos y la realidad humana estudiada; se da claridad de las distintas posibilidades para conocerla, comprendiendo la multidimensionalidad humana y la dinámica subyacente en la producción de significados sociales, culturales y personales (p. 35); en esta investigación, un estudio cualitativo se hizo a través de un análisis documental para comprender los conceptos clave que circundan la formación permanente y la formación disciplinar en que se debería ver inmerso un gestor deportivo para desempeñar su función con criterio científico, académico y profesional; otro, se hizo a través de un grupo focal para comprender las consideraciones importantes a tener presente en la formación disciplinar y permanente de gestores deportivos; también, se accedió a la realidad habitada por parte de los gestores deportivos en la Región de Antioquia, a través de un cuestionario que buscó identificar sus percepciones sobre la formación permanente y la formación disciplinar que deben presentar para ejercer sus funciones laborales en las instalaciones y equipamientos deportivos en los municipios antioqueños.

El cierre implica realizar la sistematización detallada, progresiva y de los resultados, para dar cuenta de los hallazgos y las conclusiones del proceso (p. 31); para la presente investigación, se han presentado los hallazgos en modo de informes de gestión para las entidades: Universidad de Antioquia e Indeportes Antioquia y para la Universidad de Jaén.

La primera, en búsqueda de diálogos y sinergias de formación a partir de los hallazgos y por la responsabilidad social que habita en el investigador como acto de deferencia ante el apoyo de los gestores tutores que aplicaron los cuestionarios en los municipios y que están adscritos laboralmente a la unidad de extensión en el Instituto Universitario de Educación Física.

La segunda, por su apertura, apoyo, hospitalidad y acogida para pensarse desde sus acciones como objeto de investigación brindando las posibilidades a la Universidad de Jaén, aportar en diálogos académicos y científicos que fomentan la formación permanente y disciplinar de los gestores deportivos en los municipios participantes del estudio.

Y se ha realizado el informe general de la tesis como requisito de la formación doctoral recibida, la cual se amplía y disemina con el presente texto y buscará se implemente en diálogos futuros con los directivos de las tres entidades participantes.

Todo ello a la vez, se da desde tres pasos internos en cada momento de la investigación: inicial (aspectos de planificación estratégica a tener presente), intermedio (aspectos de gestión en cada elemento) y final (aspectos de compilación, socialización o informes de la gestión realizada en determinado momento macro de la investigación), para trascender de la simple observación a comprender los procesos complejos que allí suscitan y se viven (p. 37).

### **3.2. Métodos específicos usados en la investigación.**

En este apartado se hace la presentación de los métodos cuantitativos y métodos cualitativos que se emplearon en la investigación, constituyendo una perspectiva mixta. Todo, con la pretensión de hacer una comprensión detallada del fenómeno estudiado. Ellos son:

#### **3.2.1. Estudios cualitativos.**

En esta investigación se realizaron tres estudios cualitativos. El primero, fue una revisión bibliográfica en un primer momento, que luego de procesos depurados, culminó en un análisis de contenido, el cual se configuró como el segundo estudio.

El tercero, fue un estudio de caso con un grupo focal de expertos locales en gestión de instalaciones deportivas, para validación de la pertinencia de los hallazgos del estudio uno y de las inferencias construidas en el estudio dos. Ambos son complemento, que luego del diálogo abierto con los expertos locales, generaron rutas para la estructuración de temáticas inherentes a la formación disciplinar y permanente de gestores deportivos y que también, fueron delineando las perspectivas teóricas de indagación para los estudios cuantitativos en la presente tesis doctoral.

En la revisión bibliográfica se siguieron los aportes de Carrasco & Calderero (2007) quienes puntualizan que cuando se realiza un análisis bibliográfico o un análisis documental, es importante revisar literatura relevante que esté relacionada con el problema y las cuestiones que se han planteado en el estudio como prioritarias o pertinentes (p. 99).

En detalle, plantean que un estudio de revisión bibliográfica debe ser sistémico y metódico, *recolectando, procesando, analizando y sintetizando los datos*, para lo que se deben seguir las fases de identificación de la literatura, su clasificación y su sistematización, con la pretensión que el estudio sea replicable (p. 133).

Cuando se pasó a la realización de las inferencias a partir de las investigaciones develadas y clasificadas y que configuraron así, las áreas temáticas a tener presente en la formación disciplinar y permanente de gestores administrativos de instalaciones deportivas; se procedió luego a construir las inferencias sobre la estructura y alcance para cada una de ellas.

Las inferencias según Krippendorff (1990) se construyen formulando nociones, conceptos o conclusiones a partir de los datos analizados y categorizados (p. 38); la validez de éste tipo de estudios es post-facto, presentando las inferencias a otros individuos para comprobar si son replicables, comprensibles y adecuadas o requieren nuevas conceptualizaciones o conclusiones (p. 39); para el presente estudio, serán inferencias semánticas porque se clasifica la información a partir de su significado y serán por atribuciones semánticas, éstas caracterizan de forma particular las tematizaciones develadas (p. 45).

Siguiendo un proceso válido se confirma que los datos fueron las fichas resultantes del análisis bibliográfico, las unidades de muestro las investigaciones incluidas en las fichas, las unidades de registro las tematizaciones de las investigaciones y se registró la nueva información en hojas de Excel o Word según se necesitase haciendo reducción de los datos y un análisis de las congruencias de peso semántico para hacer la construcción de la inferencia (p. 124).

Se pasó luego a la inclusión de un estudio de caso, bajo orientaciones de Yin (2003) dado que los estudios de caso como proceso de investigación en las ciencias sociales y cómo método, son un proceso para el cambio, es una estrategia de investigación que puede ser usada en diferentes situaciones para contribuir en el crecimiento, desarrollo y conocimiento de personas, grupos, organizaciones sociales y sus políticas en relación directa con el fenómeno estudiado (p. 01). Por lo que se selecciona un grupo de gestores de instalaciones deportivas, considerados expertos locales, para comprender el fenómeno a estudiar.

Acción que se ve completada con el apoyo y uso de la técnica de grupo focal, con los citados expertos, para validar los hallazgos del estudio anterior y que sirviesen para la estructuración del cuestionario a ser desarrollado con directivos y gestores administrativos de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia. En esta vía, se siguieron los aportes de los profesores Carrasco & Calderero (2000), cuando sugieren que a través de entrevistas no dirigidas o encuentros cara a cara con los informantes se obtenga la comprensión sobre determinada situación o condición a partir de lo que allí se expresa (p. 120).

Por lo que invitan a realizar un proceso abierto al diálogo, en actitud de disponibilidad, acompañamiento, evitando el uso de prejuicios, manteniendo el objetivo durante los encuentros y favoreciendo la comprensión y expresión de los sujetos participantes (p. 121).

Para su desarrollo se sugieren las *fases de contacto previo, actitudes de empatía durante los encuentros en tanto entrevista, comunicación después del encuentro y análisis de los datos obtenidos* (p. 122).

Estos estudios hicieron para el proceso general, un escenario en el cual se identificaban las bases teóricas y prácticas para el estudio central de la investigación.

### **3.2.2. Estudios cuantitativos.**

Se realizaron estudios empíricos, que en términos metodológicos se guían desde la investigación cuantitativa, específicamente no experimental – descriptiva de corte transversal.

Son no experimentales, porque no hay manipulación de variables independientes, no interesa el antes o después, es de interés solo el estado actual.

Son descriptivos, porque buscan caracterizar y dar cuenta de: uno sobre las percepciones de un grupo de expertos para la validación de un instrumento (cuestionario) y el otro, sobre la situación actual de la formación disciplinar y la formación permanente en gestores de instalaciones y equipamientos deportivos del EDMYSDM de Antioquia.

Son transversales, porque la aplicación de instrumentos se realiza una sola vez. En estos dos estudios, las hipótesis no son obligatorias, son opcionales.

Apoiados en Polit & Hungler (2005) la utilización de un enfoque no experimental, es pertinente:

- ✓ Cuando las características del estudio, no son en sí susceptibles de manipulación experimental y sus efectos respecto de algún fenómeno de interés no pueden estudiarse experimentalmente.
- ✓ Cuando el comportamiento humano es de interés y por motivos éticos no se deben manipular variables numerosas.
- ✓ Cuando sencillamente resulta impráctico llevar a cabo un experimento verdadero, es decir, un estudio cuantitativo descriptivo busca captar las características, las prevalencias o la intensidad de los fenómenos.
- ✓ Y la investigación no experimental descriptiva presenta como objetivos observar, describir y documentar aspectos de una situación que ocurre de manera natural y algunas veces proporciona el punto de partida para la generación o desarrollo de teoría (p. 188).

### **3.2.3. Estudios específicos.**

La investigación desarrolló un estudio teórico y tres estudios empíricos que se configuran como un todo, es decir, se parte de lo particular para estructurar lo global del proceso realizado. Cada estudio se presenta en capítulo separado para una mejor comprensión.





## **CAPÍTULO 4**

# **ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DE CONTENIDO**

En este apartado se explica el proceso realizado para la identificación y selección de investigaciones relacionadas con la formación disciplinar y la formación permanente del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos, con el fin de reconocer perspectivas teóricas y tematizaciones que refuerzan la pertinencia sobre el objeto de estudio y usadas para la configuración y diseño del cuestionario a emplear en el segundo estudio; esto también posibilitará ir configurando una mirada amplia desde antecedentes científicos que en los EDM o las SDM, a través del EDD–INDEPORTES ANTIOQUIA para la creación de una futura línea de investigación que emerja del presente estudio, donde se puedan implementar nuevos procesos de investigación, de formación disciplinar y de cualificación permanente, orientados todos al mejoramiento del desempeño laboral y profesional de los citados gestores en la Región de Antioquia.

#### **4.1. Objetivos.**

Realizar una revisión bibliográfica a conceptos relacionados con la formación disciplinar y permanente del gestor deportivo para su comprensión en contexto.

Hacer una clasificación de investigaciones relacionadas con la formación disciplinar y permanente del gestor deportivo a través de categorías develadas en la revisión bibliográfica.

Elaborar, a partir de la clasificación de las investigaciones, una identificación de áreas temáticas, proponiendo inferencias para su comprensión e implementación en futuros estudios de la presente investigación.

#### **4.2. Diseño metodológico.**

Este apartado aclara las etapas del proceso desarrollado, la unidad de análisis, las fuentes empleadas, el tipo de muestra seleccionada y la validez del estudio.

#### **4.2.1. Etapas.**

Comprendiendo que la investigación en éste momento fue netamente bibliográfica, se realizó un “proceso de búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información general de los datos” (Carrasco & Calderero, 2000, p. 135).

- ✓ Búsqueda: Se hizo en bases de datos institucionales, específicamente: Dialnet, Ebsco y Scopus; también se analizaron documentos institucionales de INDEPORTES ANTIOQUIA sobre la formación permanente ofrecida a gestores de instalaciones deportivas en los municipios del departamento.
- ✓ Recopilación: Se hizo a través del uso del gestor bibliográfico Mendeley donde se elaboraron fichas temáticas para todos los documentos.
- ✓ Organización: Se realizó a través de la codificación de la información recopilada a partir de las congruencias temáticas de los estudios consultados.
- ✓ Valoración: Se revisó nuevamente la clasificación de las fichas para determinar su pertinencia en la clasificación y generación de las categorías identificadas para el estudio.
- ✓ Crítica. Se aseguró la fiabilidad de fuente identificada a través del peso semántico en la agrupación realizada a través de la presencia de la categoría en los títulos, subtítulos y temas en que versaba la fuente bibliográfica seleccionada.
- ✓ Información general de los datos: Se guardó la información en el gestor bibliográfico “Mendeley”, se trató en hojas de Excel adicionales o de Word según se necesitase, buscando esclarecer los objetivos del estudio.

En este sentido, se revisaron investigaciones, políticas públicas, documentos internos del EDD sobre GID y textos sobre gestión de instalaciones deportivas, con el fin de conocer el estado de la cuestión y comprobar si el tema a investigar era significativo, posibilitándose la oportunidad de redefinir el problema a profundidad, situando el proyecto de investigación dentro de una perspectiva teórica a partir de documentos institucionales e investigaciones publicadas durante el tiempo que duró el estudio.

Luego de esta revisión y clasificación, se hizo lectura de los alcances de los documentos para develar inferencias siguiendo las orientaciones del profesor Klaus Krippendorff (1990) cuando plantea que pueden ser desarrolladas a partir de

definiciones, temáticas o condiciones presentes en un párrafo o de todo un texto y que sean reproducibles y validas de aplicarse en un contexto en particular (p. 28); para efectos del interés que convoca la presente tesis, se hizo la identificación de inferencias en la formación disciplinar y permanente aplicables en la cualificación del rol profesional y laboral de gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia.

En la construcción de la inferencia se complementó el proceso con lo propuesto por Ruiz Olabuénaga & Ispizua (1989) quienes invitan a fijar el objeto de análisis, definir la estrategia de investigación y construir el nuevo dato (p. 195).

El objeto: fue identificar áreas temáticas relacionadas con la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas, y a ellas, construirles inferencias que determinaran su estructura y alcance para el contexto en que abordamos la presente investigación.

La estrategia de análisis en la investigación: fue realizar una lectura completa de las fichas desde una lectura manifiesta identificando enfoques expresivos directos en los textos analizados y luego como lector, asumir el rol de lector como analista, eso es identificando el contenido manifiesto de los autores de las investigaciones.

La construcción de las inferencias: se hicieron en un sentido manifiesto y directo para cada una de las áreas y finalmente, se plantea una inferencia general para comprensión de la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas.

Lo que para Krippendorff (1990) en este tipo de estudios (p.178) hay que cumplir con la siguiente ruta:

- ✓ Definición del método dentro de estudios por AdeC: Análisis semántico por medio de análisis de atribuciones.
- ✓ Aproximaciones al concepto: Revisión bibliográfica del concepto en bases de datos y literatura especializada.
- ✓ Definición de la muestra: muestreo estratégico de 17 ideas centrales en las fichas de revisión documental empleadas.
- ✓ Definición de unidades proposicionales y núcleos de significado: Realizando el conteo al tema en estudio, análisis (categorización y codificación) y recuento.

- ✓ Establecimiento del concepto de búsqueda: Formación Disciplinar y Permanente en Gestores de Instalaciones Deportivas mediante la construcción analítica para la inferencia.
- ✓ Inferencia de los rasgos caracterizadores de la Formación Disciplinar y Permanente de gestores de instalaciones deportivas
- ✓ Inferencia del concepto Formación Disciplinar y Permanente en gestores de instalaciones deportivas para el presente estudio.
- ✓ Validez del estudio: Semántica, producto del proceso manual desarrollado.

#### **4.2.2. Unidades de análisis, fuentes y validez.**

Las unidades de análisis en tanto revisión bibliográfica fueron “*los artículos científicos*” que se configuraron a partir de la primera clasificación y codificación de las fuentes consultadas, éstas fueron clasificadas como: administración-dirección y gestión en organizaciones deportivas, funciones de la gerencia en organizaciones deportivas, relación público-privada en organizaciones deportivas, gestor de instalaciones deportivas y formación permanente-formación disciplinar del gestor de instalaciones deportivas; en tanto análisis de contenido, fueron las fichas generadas de la revisión bibliográfica.

Las fuentes fueron artículos de divulgación científica seleccionados a través de una muestra estratégica por su fácil acceso a través de las bases de datos institucionales para la primera fase y en la segunda, las fuentes fueron las propias fichas ya codificadas y clasificadas.

La validez de estos estudios bibliográficos y de contenido, se da por el peso semántico de las inferencias obtenidas al finalizar su proceso.

#### **4.2.3. Muestra.**

En la primera revisión se hallan 88 tematizaciones pertinentes en la formación disciplinar y la formación permanente de gestores de instalaciones deportivas. Luego para efectos de la construcción de inferencias específicas al concepto se clasifican 17 como las más pertinentes. Las restantes fueron ubicadas

en las áreas generales o complementarias que fueron develadas en la primera clasificación temática a partir del alcance y estructura que presentaban en su lectura; se pueden consultar las inferencias que de ellas emergen en la sesión de anexos en la presente tesis.

Dadas las intenciones de indagar por la formación disciplinar y la formación permanente de gestores de instalaciones deportivas, se ubicó un horizonte temporal del año 2000 al 2013, hallado luego de la clasificación de las investigaciones más pertinentes de la muestra inicial; por lo que a continuación se describe la evolución que ha presentado el concepto, las relaciones, las tematizaciones principales, que han generado que en el presente estudio, sea pertinente el concepto abordado y sus principales áreas, a saber:

- ✓ Gimeno Marco & París Roche (2000) sugieren que es conveniente "implementar programas de formación continua orientados al enriquecimiento de competencias conductuales del mando intermedio y al manejo de estrategias relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos" (p. 49).
- ✓ López-López & Luna-arocas (2000) plantean que "la gestión deportiva es hoy en día fundamental en las entidades públicas. El incremento de la demanda social, del número de instalaciones deportivas y del desarrollo de la legislación en materia deportiva conlleva a que los poderes públicos instrumenten una estructura técnica que gestione las Instalaciones y planifique un programa de actividades en base a la demanda de los ciudadanos. Esta estructura técnica encabezada por el gestor deportivo, carece de unos criterios básicos que establezcan el perfil ideal para la creación de este puesto de trabajo con garantías de éxito. El papel de este profesional será fundamental en la gestión actual y futura de la población" (p. 88)
- ✓ Gutiérrez López (2001) plantea que en las organizaciones deportivas la génesis de recursos se da por "las cuotas de usuarios (socios o público), las subvenciones, el *merchandising*, los convenios de colaboración, cursos de formación-patrocinio, diversificación de actividades, derechos de traspaso o formación, negociar con sus propias bases de datos" entre otras acciones (p. 83).

- ✓ Rodríguez Romo, Boned Pascal, Mayorga García & Rivero Herráiz (2002) sugieren que "la formación del gestor deportivo en el ámbito de las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte ha ido conformándose como especialización de manera improvisada y bastante tardía" (p.25) y " a lo largo de la década de los años ochenta y la primera mitad de los noventa, la gestión deportiva se fue incorporando como nuevo ámbito profesional de los licenciados, no por una exigencia corporativista, sino por una urgente demanda social e institucional" (p. 26).
- ✓ González Ramella (2004) Plantea que "la formación disciplinar está a cargo de los departamentos" universitarios (p. 571); en la "universidad es el sitio donde más se maneja en profundidad una disciplina" (p. 572); sugiere que "Si hay una concordancia entre el orden social y las prácticas de los individuos es porque esas acciones se han objetivado e insertado en la conciencia como sistemas de hábitos que generan cierto tipo de conductas que a su vez influyen en la formación de esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción (p. 104).
- ✓ Luna-Arocas & López-López (2007) "la gestión deportiva pública no ha asimilado la filosofía del marketing en sus labores diarias, la realidad muestra como los gestores sí que parecen ver en dicho planteamiento una necesidad formativa por su relevancia en el desempeño laboral. El marketing es el área que muestra una mayor diferencia entre los conocimientos que poseen los gestores y sus necesidades formativas futuras. Esta diferencia marca el papel tan relevante que la formación en marketing debe desempeñar en el futuro inmediato de la gestión deportiva" (p. 2).
- ✓ Luna Arocas & Rozano Sutlet (2007) "la dirección estratégica aporta a las empresas herramientas clave para analizar sus ventajas competitivas y establecer acciones a corto, medio y largo plazo que cubran la demanda actual" (p. 31); y "la carencia de estudios y la falta de profesionales es un claro indicativo de la necesidad de seguir potenciando la especificidad en las aportaciones a dicho sector" (p. 32).
- ✓ Padierna Cardona (2010) Plantea que la formación y competencia profesional para ser considerada por pares y la comunidad en general como poseedor de un perfil competente, "amerita procesos de capacitación continua, donde se logre llevar a la cotidianidad la vivencia de aspectos teóricos en concordancia

con las prácticas reflejadas en eventos y actividades institucionales” (p. 276); y “un proceso de formación – capacitación debe ser de actualidad en temas a diferente nivel (internacional, nacional e institucional), continuando con los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación periódicos, que permiten verdaderamente la incorporación de acciones y estrategias de mejora a partir del desempeño alcanzado” (p. 277).

- ✓ Segarra Vicéns (2010), propone para una asignatura de gestión y recreación contenidos básicos como. "Definiciones y clasificaciones. Función Administrativa y Jurídica del Deporte. Aspectos reglamentarios, normativos y legales de las instalaciones y el equipamiento deportivo. Aspectos básicos del mantenimiento de instalaciones. Planificación de la gestión y planificación en la gestión. Métodos para el diagnóstico. La toma de decisiones en la planificación estratégica. Planes deportivos estratégicos. Técnicas de gestión de la estructura organizativa. Gestión espacio temporal de proyectos. El proceso de evaluación y la calidad en la planificación; Impacto ambiental del deporte. Prevención y evaluación de riesgos en el deporte y planificación preventiva. Seguridad en instalaciones y equipamiento deportivo. El plan rector de actividades en espacios deportivos. Diseño y viabilidad de un evento deportivo. Organización, desarrollo y estructuración de un evento. El Deporte y la Institución Deportiva en España. Instituciones deportivas públicas Nacionales, Autonómicas y locales. Instituciones deportivas privadas. Instituciones deportivas privadas: Federaciones Deportivas Españolas. Instituciones Deportivas Internacionales: Comité Olímpico Internacional (p. 263)".
- ✓ Martínez (2011) plantea que "las organizaciones públicas deben implantar programas de intervención, enfocados a la promoción de la actividad física y el deporte, desde una perspectiva basada en la dirección de empresas. Se necesita una visión estratégica, donde se realice un análisis de la situación, se marquen objetivos, se articulen estrategias, se implementen acciones y se controlen los resultados", lo que posibilitará que "adoptando una perspectiva sistémica, creando modelos de intervención y realizando análisis de escenarios, se pueden simular efectos de diferentes políticas públicas basadas en las interacciones complejas entre los agentes del modelo de gestión propuesto" (p. 1).



- ✓ Gallardo Pérez & Campos Izquierdo (2011), "Existe una íntima relación entre la formación académica y el desarrollo profesional posterior" (p. 441); plantea "la necesidad de regular el sector, para garantizar unos niveles mínimos de formación y una actualización continuada de los conocimientos, permitiendo por ello seguir siendo competitivos en un sector en constante cambio, además de satisfacer las necesidades de las personas que utilizan este sector" (p. 444), citando a López de Viñaspre García, Rodríguez Romo y Poned Pascual (2003).
- ✓ Martínez Agudelo (2012), plantea la educación institucionalizada como "aquella que parte de la iniciativa de una institución con respecto a sus propios recursos humanos" y la educación permanente como "aquella de carácter intencional, planificado, organizado y sistemático, realizada durante la mayor parte del periodo vital del individuo" (p. 55).
- ✓ Gonzálo San Nicolás, Pumares Puertas & Sánchez Delgado (2012) determinan que "el desarrollo profesional permanente está enmarcado en una búsqueda constante y en la perseverancia de una actitud crítica y de autocrítica, con una postura de compromiso personal y profesional que le exige en todo momento, ofrecer lo mejor de sí en sus actuaciones" (p. 15).
- ✓ Pereda Marín & Berrocal Berrocal (2012), plantean que "la formación de personal, es un tema que nace debido a los cambios que se producen continuamente en el mundo del trabajo, ante lo cual, surge la necesidad de preverlos, anticiparlos y adaptarse a ellos de forma inmediata, es así como nacen exigencias de innovación y flexibilidad en las organizaciones e instituciones para mantener su competitividad, por lo que éstas están cada vez más necesitadas de valorar y utilizar adecuadamente su capital humano (p. 11).
- ✓ Padierna Cardona & González Palacio (2013), plantean que "los contextos de las áreas de formación específica" de un programa, permiten que "los estudiantes puedan acceder a una formación dinámica, innovadora, flexible, que les permita una apropiación genuina y crítica de la cultura, que los habilite para integrarse socialmente, insertarse en el escenario laboral y continuar con su educación permanente" (p. 152).
- ✓ Cardona Mejía, Padierna Cardona, Córdoba Arboleda & González Palacio (2013), plantean que "desde procesos de educación formal universitaria, educación posgradual, procesos de investigación, extensión, proyección social

y educación continua desde seminarios, diplomados y conferencias en diversos escenarios académicos, se generan hilos conductores para posicionar, visibilizar e impactar desde la administración, gerencia y gestión deportiva a las instituciones educativas, las organizaciones deportivas y las organizaciones comunitarias" y "la generación de comunidad académica desde el citado conocimiento disciplinar, basado en los procesos de investigación en los saberes y usos de la administración deportiva, la gestión deportiva y la gerencia deportiva, determinan la relación con la educación, de tal manera que se mire al sujeto en la Institución Educativa y en la Organización Deportiva - Comunitaria como una construcción histórica individual, social y contextual" (p. 1471).

- ✓ Mestre Sancho (2013), plantea que "la gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos – deportivos por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos... y también económicos, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción. Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar" (p.2); sugiere que un "gestor deportivo es la persona que ocupa un puesto catalogado como tal" y es "quien lleva a cabo, con preparación conveniente, los cometidos de la gestión", como consecuencia se plantea la cuestión del bagaje de conocimientos que debe poseer el gestor deportivo (p. 3); Expone que "las funciones desarrolladas por este colectivo profesional en su labor diaria: son finanzas y contabilidad; instalaciones deportivas; actividades deportivas; comercial y marketing; recursos humanos; y funciones directivas propias" y se agrupan en "cuatro grupos según: las realizaba directamente el gestor; las delegaba; las contrataba externamente, o sencillamente no las realizaba" (p. 5); "la propia sociedad aún no está plenamente concienciada para asumir esta labor profesional, y profesionalizada, que entendemos como una necesidad. Esta circunstancia obliga a un mayor esfuerzo por fomentar el deporte e integrarlo como un quehacer que requiere del máximo esmero en su acometida puesto que se está poniendo en juego –peligro– la salud de las personas, su calidad de vida y las de sus familias, su ocio activo, en definitiva, su felicidad. Una responsabilidad muy grande para tomársela a la ligera. La figura del gestor deportivo cobra más fuerza cada día" (p. 12).

### **4.3. Estrategia de apoyo.**

Este estudio usó como técnica de apoyo las fichas de análisis documentales; en su diseño se siguieron aportes de Ramos Álvarez, Valdés Conroy & Catena (2006, p. 775) y Cobo Romani (2009, p. 302) para hacerlas de forma virtual, sistemática y dando un hilo conductor a pasos como: selección del tema (administración, gerencia y gestión de instalaciones deportivas) y objeto de la investigación (formación disciplinar y permanente del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia. Colombia).

Luego se seleccionaron palabras clave para la búsqueda de artículos científicos (Administración, Gerencia o Gestión de Instalaciones Deportivas, Formación Disciplinar o Permanente en Gestión de instalaciones Deportivas, Perfil del gestor de instalaciones deportivas, Competencias laborales); se hizo la identificación de ellos en bases de datos (Dialnet, Ebsco, Scopus); se dio una delimitación en tiempo (Artículos y textos desde el año 2000 a 2015); se plantearon criterios de inclusión (Palabras clave en tópicos del título o subtítulos); y criterios de exclusión (Artículos duplicados o no relacionados); luego se hizo una revisión general de contenido y alcance (en el resumen de los artículos y en las tablas de contenido y capítulos de textos).

Finalmente se aplicaron criterios de exclusión (para artículos irrelevantes después de la revisión general); se hizo la lectura del artículo para el diseño de la ficha de análisis y se haría una nueva búsqueda y exclusión de ser necesarias; y se hizo conteo del número de artículos por tópicos del estudio y se identificaron oportunidades de investigación.

Lo que materializó el uso de la técnica propuesto por el profesor Klaus Krippendorff (1990) cuando plantea que al reconocer las unidades de análisis y los núcleos de significado se obtienen los atributos del objeto de estudio indagado (p. 77); es así como se obtuvieron las categorías centrales de la formación disciplinar y permanente de gestores de instalaciones deportivas, a saber:

- ✓ Formación disciplinar del gestor de instalaciones (Acción institucionalizada en universidades de administración, gerencia, gestión, en instalaciones deportivas, en el rol de gestor).
- ✓ Formación permanente del gestor de instalaciones (Acción de educación continua en conocimientos, habilidades, actitudes, valores, relaciones interpersonales, procesos de sistematización, procesos de atención a usuarios, mantenimiento de escenarios).
- ✓ Administración-gerencia-gestión de organizaciones deportivas (de recursos humanos, planes estratégicos de desarrollo, planificación de escenarios, planificación de la demanda, estrategias de marketing, estrategias de fidelización, procesos de comunicación con usuarios, procedimientos económicos o financieros en las instalaciones deportivas).
- ✓ Funciones del gerente de organizaciones deportivas (planear, organizar, controlar y evaluar)
- ✓ Relación público-privada de la organización deportiva (modelos de negocio, convenios de uso de escenarios, comparación de públicos objetivo, financiación de las instalaciones deportivas).
- ✓ Gestor de instalaciones deportivas (roles, funciones, perfil, habilidades, valores, conocimientos).

Elementos que generan las áreas temáticas en que para este estudio versará la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia y abre futuras rutas y posibles temas de profundización o de investigación, que se pueden resumir así:

FD (5), FP (8), AGG (5), Funciones (4), Relación PP (4), Gestor (6).

DECEFIBI: 17 / SD.6 / R. 32

#### **4.4. Tratamiento del instrumento.**

La validez del instrumento “ficha de análisis” está dada por su fiabilidad al ser producto de investigaciones anteriores que la usaron e implementaron en otros contextos de indagación científica.

#### **4.5. Tratamiento de los datos.**

El tratamiento de los datos fue primero en fichas manuales, luego en fichas virtuales en el gestor bibliográfico "Mendeley", luego en hojas de cálculo Excel y hojas de datos de Word según se necesitase, identificando las investigaciones y su categorización a partir del peso semántico que se daba en su lectura y su relación de presencia en los títulos, subtítulos y temas abordados.

#### **4.6. Resultados del estudio.**

En este estudio se presentan los hallazgos a partir de la identificación y clasificación de las investigaciones relacionadas con la gestión de instalaciones deportivas y que luego, configuraron una de las cinco categorías develadas en la revisión bibliográfica; también, se presentan inferencias a partir de los intereses y tematizaciones de los investigadores consultados, lo que compone la estructura y alcance de las mismas.

En razón de lo anterior, se encontró que las investigaciones que componen esta revisión, permitieron clasificar categorías centrales o núcleos temáticos como: la administración, dirección y gestión en organizaciones deportivas, las funciones de la gerencia en organizaciones deportivas, la relación público-privada en organizaciones deportivas, el gestor de instalaciones deportivas y la formación disciplinar del gestor deportivo, las cuales sirvieron de apoyo en la generación del cuestionario empleado en el estudio dos.

Las Inferencias desde las investigaciones consultadas sobre la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas, permiten develar que estas han asumido el análisis de los planes de formación inicial y posgradual en diferentes contextos universitarios y de formación disciplinar permanente o continua a que deben ser expuestos los gestores, tanto noveles como expertos en términos de la gestión deportiva, el rol educativo de las instalaciones y la búsqueda de competencias laborales para todos ellos.

Resaltan que cada vez es mayor la preocupación de las universidades y de los gobiernos para fortalecer la formación que requieren los gestores deportivos,

éste es un escenario de desempeño profesional que crece vertiginosamente con la evolución de las sociedades.

El temor que cobija éstas iniciativas es que aún la titulación es incipiente en tanto conducente a título profesional y más aún, los jóvenes que se interesan por esta área se encuentran a menudo con organizaciones burocratizadas y politizadas, lo cual impide su acceso por méritos, conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

#### **4.7. Discusión.**

La revisión bibliográfica se desarrolló como rastreo de antecedentes para identificar los fundamentos teóricos e investigativos que giraban en torno a la formación disciplinar y permanente requerida para la cualificación del rol profesional del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los EDM o SDM en el Departamento de Antioquia (Colombia).

Se revisaron 88 investigaciones publicadas, se descartaron 9 estudios por no tener relación directa con la temática (FDPGID), en definitiva, también se analizaron Memorias de congresos, Tesis Doctorales, Textos virtuales y Textos en físico.

En este recorrido se encontraron sintonías con aportes planteados por Gómez & Núñez (2011) para indagar sobre el perfil de los gestores y sus funciones en la gerencia de las organizaciones deportivas, y Gómez-Tafalla (2013) para indagar sobre las tareas más comunes del gestor deportivo en los municipios y Mestre Sancho (2013) para pensar los componentes iniciales de un sistema de formación disciplinar y permanente de gestores de instalaciones deportivas.

El análisis de los datos obtenidos mediante la revisión de investigaciones, permitió develar procesos y estrategias implementadas por universidades y gestores deportivos para cualificar el rol laboral en la gestión de instalaciones deportivas y para proponer a instituciones de educación superior, posibles rutas a implementar en dinámicas de formación disciplinar y permanente en esta área del conocimiento de la educación física.

Lo anterior, también permitió identificar las temáticas que se podrían emplear en el contexto de la investigación con el fin de cualificar el ejercicio profesional y laboral de los citados gestores y aportar en la cualificación de las profesionalizaciones de la educación física en Antioquia, que impactarán la administración, gerencia y gestión deportiva en el campo de conocimiento de la Educación Física, en especial, lo inherente a la gestión de instalaciones deportivas.

Las áreas develadas de la formación disciplinar y permanente para la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, se plantean inicialmente y como producto del momento de cierre en el análisis de la literatura científica abordada, pero a la vez, también pueden ser empleadas para desarrollar procesos de formación inicial y laboral desde dimensiones como: la dirección, las funciones de la gerencia, la relación pública o privada, el gestor de instalaciones deportivas y la formación disciplinar o permanente de los mismos, para que impacten con sus acciones el ámbito político, social, ambiental, de seguridad y la atención de usuarios, entre otros factores en este rol laboral.

Es así como el interés del presente estudio se une a diversas voces que claman su profesionalización e inclusión en las dinámicas de las políticas públicas para que sean cargos administrativos donde el libre nombramiento y remoción no dependen de la condición y postura política de quién desempeña su rol de gestor de instalaciones deportivas, sino de los resultados y perfil profesional; y que serán presentados al ente deportivo departamental-INDEPORTES ANTIOQUIA para que determine su pertinencia y viabilidad en el desarrollo de procesos de formación disciplinar y permanente en asocio con las universidades de la Región y se dé una cualificación del rol laboral de los citados gestores desde procesos avalados en conjunto y de alcance profesional y posgradual.

#### **4.8. Conclusión.**

La identificación de aportaciones en investigaciones consultadas durante la revisión bibliográfica, se realizó bajo pretensiones de sistematización, confiabilidad y validez para asegurar que a futuro esta estrategia pueda ser replicable, en la creación y fundamentación de áreas temáticas de indagación, cuando se pretenda

crear una línea de investigación; lo que también permitió la identificación de investigadores que podrán ser pares e integrantes de la comunidad científica con la que se pretende dar continuidad a éste estudio.

Se concluye desde las fuentes consultadas, una fuerte presencia del paradigma cuantitativo, con métodos transversales. Resaltan la importancia de la técnica de investigación bajo encuestas y su aplicación mediante cuestionarios auto-administrados.

Y la clasificación con su codificación arrojó cinco áreas temáticas, que ya fueron citadas en los hallazgos, ello ha posibilitado a la vez, comprender la tradición en la producción de conocimiento que perfila a los investigadores como la comunidad científica con la que la futura línea de investigación en la Región de Antioquia inicie sus diálogos y sinergias para la realización de nuevas indagaciones y la realización de eventos académicos de profundización teórica que cubran expectativas en relación con la formación permanente de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en el citado contexto.

Las inferencias han dado claridad al investigador sobre el alcance y estructura de las áreas de formación disciplinar y permanente de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia; lo que también ha generado apoyos y rutas iniciales que fundamentan el enfoque con que se construyó el cuestionario del estudio dos.

#### **4.9. Propuesta.**

La inferencia general del estudio es producto del análisis, categorización y codificación de las investigaciones consultadas; se concibe entonces que las áreas que la integran y las rutas de investigación futura para la línea de indagación a crear en la Región de Antioquia, son:

“administración-dirección y gestión en organizaciones deportivas, funciones de la gerencia en organizaciones deportivas, relación público-privada en organizaciones deportivas, gestor de instalaciones deportivas y formación disciplinar-permanente del gestor de instalaciones deportivas”.



Lo que configura para el presente estudio, que:

*“la formación disciplinar y permanente en gestión de instalaciones deportivas es aquel estado de formación institucionalizado, para el primero y de formación natural o por interés propio, para el segundo; es así como el primero se da en instituciones de educación superior y el segundo, emerge en los seres, producto de la acción de la educación recibida, pensada, reflexionada, realizada y analizada; en la primera se da la obtención de un grado profesional y en la segunda, la cualificación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para solucionar dificultades cotidianas; en ambas se va adquiriendo la cualificación del rol profesional o laboral, respectivamente”.*

Para el contexto abordado, está considerado que los elementos anteriores permitan identificar la formación disciplinar requerida para el gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en el Departamento de Antioquia (Colombia), y desde esas perspectivas, generar una propuesta de un sistema de formación disciplinar y permanente para los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos-SFDPGID- que brinde cobertura a directivos y empleados, en asocio con las universidades de la Región de Antioquia (Colombia) y Redes de investigación y conocimiento científico en administración, gerencia y gestión deportiva.

Ya desde una perspectiva específica, implica que:

*“la formación disciplinar para el gestor de instalaciones deportivas en el Departamento de Antioquia, es de intereses puntuales de profesionales de pregrado, especializaciones o maestrías en sus proyectos de investigación de grado, más no se cuenta con un programa de grado profesional o una línea de investigación reconocida en la Región con ésta temática de profundización, sin embargo, sí se evidencia su presencia en programas de formación tecnológica universitaria”*

*Mientras que “la formación permanente del gestor de instalaciones deportivas goza de acciones centralizadas en el Ente Deportivo Departamental o en los Entes Deportivos Municipales o Secretarías de Deporte Municipal, denotando*

*una baja articulación a cursos cortos o diplomados desde departamentos de extensión o educación continua en las universidades”.*

Esto evidencia un vacío en la formación disciplinar y la formación permanente del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos que las universidades y los citados entes departamentales y municipales están llamados a repensar en perspectiva de articulación, sinergias interinstitucionales y trabajo cooperativo en redes locales que potencien, una de las salidas profesionales de mayor aceptación en contemporaneidad y la atención a responsables y profesionales del sector que se ocupan de la prestación de servicios y atención a grupos poblacionales en contexto a partir de las caracterizaciones de las instalaciones deportivas en que se desempeñan.

Por otra parte, la formación del gestor de instalaciones deportivas implica, tener presente fundamentos epistemológicos, conceptos, procedimientos, habilidades, actitudes y valores, que permitan a quién desarrolle el rol de gestor, tener un dominio en dirección de organizaciones deportivas, conocer las funciones de la gerencia, reconocer la relación público-privada que posibilitan, comprender el perfil del gestor de instalaciones deportivas y reconocer la formación disciplinar y permanente que requiere el citado profesional.

Por lo que, para una comprensión de las aportaciones de los diversos autores consultados, se exponen a continuación, cada una de las inferencias en áreas temáticas, las cuales posibilitaron la construcción e identificación de núcleos centrales de indagación para la tesis que se desarrolló. Ellas son:

*La dirección-administración-gestión de organizaciones deportivas, implica comprender la funcionalidad de modelos que hoy están centrados en la calidad de y en las instalaciones deportivas, para lo cual se ha de profundizar en el conocimiento de herramientas de gestión estratégica y de calidad en los servicios, en la prioridad de planes de formación para una gestión profesional en las instalaciones y equipamientos deportivos, en la atención a usuarios y en los aspectos psicosociales que intervienen en la gestión de escenarios deportivos.*

*En esta vía, es determinante el conocimiento, las habilidades, las actitudes y los valores en la implementación de mapas para el posicionamiento de marca, la observación directa y el uso del protocolo para posicionar la imagen corporativa,*

*dominar la gestión del tiempo, el diseño de indicadores, la evaluación de la percepción del servicio, la evaluación de la calidad en la instalación deportiva, los círculos de comparación o implementando modelos de gestión como el tridimensional, el estratégico, el ecológico, el de calidad, el de sistemas, el de creación de valor y el de valoración a los acontecimientos deportivos, para brindar posibilidades diversas en la gestión y dirección de las organizaciones que están a cargo de instalaciones deportivas y adecuarlas según sean las necesidades de los contextos.*

*Las funciones de la gerencia en organizaciones deportivas, están centradas en obtener beneficios para la organización misma y en el entorno desde factores más profundos y particulares como son los sociales, políticos, educativos, medioambientales, económicos, entre otros, para lo cual, los profesionales del sector deben tener conocimientos, habilidades, actitudes y valores desde la administración, la organización deportiva, legislación y/o economía-finanzas del deporte, apoyándose en estrategias desde la dinámica de grupos, la sociología aplicada, el marketing y las relaciones públicas, de tal forma, que permanezca en constante actualización desde el uso de medios de tecnología y comunicación, para ser un buen líder, tomar decisiones basado en evidencias y alcanzar objetivos de todo tipo en la organización deportiva de forma cooperativa y en equipos.*

*La relación público-privada en organizaciones deportivas, parte por reconocer la importancia del servicio deportivo prestado, los recursos económicos necesarios para la viabilidad y sostenibilidad de las instalaciones donde la cultura de la organización, la dotación y estado de las mismas, son factores primordiales en su servicio.*

*Ello posibilitará generar relaciones con otras entidades, la fidelidad de usuarios, el patrocinio deportivo, la relación con el medio ambiente y la generación de las cadenas de valor, determinando pautas para el marketing de la instalación deportiva, la gestión de proyectos, la clasificación o tipología de las mismas y los niveles de calidad en seguridad, accesibilidad, salubridad, sostenibilidad, satisfacción, confort, funcionalidad, saturación, servicios, percepción e inclusión, entre otros, como factores determinantes en la gestión de instalaciones deportivas, ya sea en el ámbito público o privado.*

*El perfil del gestor de instalaciones deportivas, parte por identificar las preocupaciones que les habitan, para proponer rutas posibles de formación que posibiliten generar un rol o perfil profesional que les permita actuar pertinentemente, priorizando la necesidad de formarlos en habilidades, actitudes, valores y conocimientos frente a los procesos administrativos que deben desarrollar para posicionar una gestión de calidad en la época actual.*

*Es pertinente reconocer las características, funciones, tendencias y habilidades sociales para la atención de usuarios regulares, y en especial, conocer estrategias de inclusión para personas en situación de discapacidad, cuando hacen uso o visitan las instalaciones deportivas.*

*Es por ello que se debe priorizar en el gestor deportivo el dominio de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para atender a sus usuarios y liderar a su equipo de trabajo, mediante estrategias que resaltan la necesidad de poseer un dominio teórico, práctico e investigativo en administración, en las funciones de los administradores, en la diversidad de estrategias para planificar según sea su contexto, las metas y finalidades de las instalaciones deportivas dentro de la organización estatal o privada, en los principios y estructura jerárquica de la organización, para que luego, se focalice en otras funciones como selección, contratación y evaluación de personal, ejerciendo un liderazgo y dirección de los mismos hacia la consecución de las metas planteadas en los planes estratégicos o de desarrollo de la organización, donde la motivación, comunicación, distribución de la información, toma de decisiones, resolución de problemas y la capacidad de presentar informes del desempeño de su personal y de los resultados de los proyectos y acciones, son sus pilares de fortaleza como gestor deportivo contemporáneo, flexible, versátil y asertivo que demandan las nuevas prácticas deportivas en sociedad.*



**CAPÍTULO 5:**  
**ANÁLISIS DE ACCIONES EDUCATIVAS**

En este estudio empírico se presentan las acciones realizadas con un grupo de gestores deportivos, expertos locales, que laboraban con la Universidad de Antioquia como contratistas en un proyecto de intervención y adecuación de escenarios en varios municipios del Departamento de Antioquia.

Para esta investigación cumplen con el perfil de expertos locales, dado que sus funciones reales de desempeño profesional están puestas en escena como gestores deportivos en el Municipio de Medellín en la Región de Antioquia, dicho municipio ha sido sede de grandes juegos deportivos en el ámbito departamental, nacional e internacional, por lo que su experiencia en la gestión y administración de instalaciones deportivas es altamente reconocida, dado que el grupo participante cuenta con formación de licenciados en Educación Física, Especialistas en administración deportiva o Maestría en administración y gerencia.

La finalidad está en la identificación de congruencia de las temáticas develadas en el estudio uno y dos, construir o develar elementos centrales para la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas y así, elaborar y presentar un cuestionario que sería empleado en el estudio cuatro y cinco.

### **5.1. Objetivos.**

- Realizar entrevistas abiertas a un grupo de expertos locales para la identificación de acciones y conceptos correspondidos con la formación disciplinar y permanente del gestor deportivo y necesarios en su cualificación profesional-laboral.
- Elaborar una clasificación de las aportaciones de los expertos que permita una clasificación de categorías a tener presente en el diseño de un cuestionario para gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos.
- Diseñar un cuestionario a partir de las categorías develadas para la identificación de percepciones en formación disciplinar y permanente por directivos y gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia.

## **5.2. Diseño metodológico.**

Siguiendo los aportes de Yin (2003) se eligió como método central, el estudio de caso, puesto que el estudio de caso conlleva fases para seleccionar el fenómeno a estudiar, para recolectar los datos, para realizar su análisis y generar un reporte; es una estrategia que ha sido utilizada en diferentes disciplinas, campos y ciencias como la administración, medicina, en políticas públicas y ciencias naturales (p. 2).

Y a partir de las orientaciones de Ruiz Olabuénaga & Ispizua (1989) se estructuran las etapas del proceso desarrollado al grupo focal, la unidad de análisis, las fuentes empleadas, el tipo de muestra seleccionada y la validez del estudio, cuando afirman que las entrevistas en grupo parten por elegir los sujetos como representativos de un universo de sujetos relacionados con el tema de análisis o que pueden ser elegidos como expertos dentro de ese mismo colectivo (p. 160).

### **5.2.1. Fases del proceso desarrollado.**

Retomando a Yin (2003, p. 1-2) se seleccionó el caso de análisis a la formación disciplinar y permanente de los gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia por ser un rol laboral en los entes deportivos municipales que aún no cuenta con suficiente aceptación en las estructuras políticas y operativas en éstas organizaciones, y porque también, se cuenta con un aumento de instalaciones deportivas privadas que están configurando éste tipo de funcionarios en el sector deporte para éste contexto.

Se recolectó información teórica y empírica con gestores expertos locales, profesores universitarios y gestores expertos en municipalidades del Departamento de Antioquia.

El análisis de la información se hizo a través de fichas bibliográficas para el análisis teórico y con apoyo de equipos de tercera generación como es el caso del programa de SPSS V. 22. Todo ello, en perspectiva mixta, al combinar información cualitativa y cuantitativa.



Finalmente, se elaboraron informes específicos y generales, los primeros fueron entregados a las entidades de apoyo participantes como Indeportes Antioquia y la Universidad de Antioquia, mientras que los segundos, se hicieron a los tutores de la investigación.

Mientras que desde Ruiz Olabuénaga & Ispizua (1989) las fuentes empleadas fueron siete expertos locales que hacían la función de formadores en el proyecto de intervención y renovación de instalaciones deportivas de INDEPORTES ANTIOQUIA y que estaban contratados por la unidad de extensión de la Universidad de Antioquia en el Instituto Universitario de Educación Física. El grupo de gestores deportivos expertos locales, presentaba filiación laboral con la Universidad de Antioquia, su Instituto de Educación Física e INDEPORTES Antioquia en el marco del proyecto de adecuación de escenarios deportivos en el año 2015, en total, participaron 7 de los 10 convocados.

La muestra fue estratégica por el fácil acceso que se tenía al grupo de gestores locales expertos durante sus procesos de capacitación interna al prepararlos estratégicamente en la realización de las actividades académicas y prácticas con que intervendrían en varias comunidades del departamento de Antioquia.

Las unidades de análisis fueron los discursos y aportaciones de los expertos locales en la Región de Antioquia sobre gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

La validez del presente estudio se da por el seguimiento metódico de las etapas de indagación no estructurada y el consenso sobre las apreciaciones o configuraciones semánticas resultantes, quedando abierta la posibilidad de realizar un proceso de validación de constructo al cuestionario resultante del proceso de formación y análisis inicial de los componentes del mismo.

En un mirada complementaria y siguiendo a Carrasco & Calderero Hernández (2000) cuando se hacen estudios cualitativos, se comparte que para la realización de la técnica del grupo focal, se hizo un contacto previo con los gestores expertos locales que estaban adscritos a la Unidad de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia para participar de

sus encuentros de reuniones administrativas y de planificación de visitas a los municipios del departamento convocados al proyecto de mantenimiento de escenarios deportivos en el año 2015.

Este contacto previo se realizó a través del director del proyecto y se hicieron así dos visitas a todo el grupo de gestores expertos y se apoyó también con una ponencia y organización de los contenidos a presentar en las visitas y se amplió la profundización temática de los encuentros con entrega de referencias bibliográficas virtuales.

En los encuentros, tanto el investigador como los expertos, construyeron sus procesos comunicativos bajo parámetros de respeto, sinergias y en total deferencia por los roles de los integrantes del grupo; en el primer encuentro se hizo lectura de la perspectiva en que se realizarían las visitas a los municipios y se dialogó sobre la pertinencia de las áreas y temáticas develadas en el primer estudio, desde donde se compiló la información propuesta por ellos y se definieron las primeras inferencias de este momento investigativo; mientras que en el segundo encuentro, se les acompañó a una capacitación de uso de pinturas y en otro instante de ese mismo encuentro, se hizo el análisis del cuestionario, en términos de estructura, alcance, tipo de preguntas, duración, población, entre otros.

Luego de realizados los dos encuentros se les comunicó a los expertos locales los logros obtenidos en la disminución de preguntas del cuestionario inicial y se apoyó con nueva información bibliográfica virtual a los gestores para su dominio y profundización en la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

Lo que finalmente derivó en dos estudios cuantitativos, uno la validación del instrumento obtenido en éste proceso y otro, en la aplicación del cuestionario validado a gestores, directivos e invitados en el proyecto de adecuación de escenarios en la Región de Antioquia.

### **5.3. La estrategia de apoyo.**

Durante la fase de acceso a los gestores locales expertos, se hizo uso de una guía de preguntas abiertas en las entrevistas al grupo de expertos locales (Ver anexo #3) y con fichas de notas, para comprensión y sistematización de las

percepciones de éste colectivo sobre la pertinencia de las categorías develadas en el primer estudio, sobre sus aportaciones para cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia y sobre sus apreciaciones a un formulario-cuestionario para la identificación de las necesidades de formación disciplinar y permanente de los citados gestores.

#### **5.4. Tratamiento del instrumento y de los datos.**

La guía de preguntas abiertas fue diseñada a partir de las categorías develadas en el estudio uno y buscando aportaciones relacionadas sobre las condiciones en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben caracterizar la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas con la pretensión de ir develando condiciones óptimas de peso en ellas y poder estructurar un cuestionario para directivos y gestores en los municipios sobre el objeto de estudio de la tesis de formación doctoral.

Se realizaron dos reuniones, una de presentación y contextualización de actividades y otra desde una mirada formativa e investigativa, en esta última se analizó el cuestionario general que estaba constituido por 35 preguntas; las preguntas resultantes o definitivas, se aprobaron mediante conversatorio abierto y análisis del cuestionario principal, tópicos centrales de la formación disciplinar y permanente de los gestores administrativos de instalaciones deportivas, posteriormente fueron eliminadas del formulario final las que no contaron con aceptación por los expertos locales.

El tratamiento de los datos o información de las dos entrevistas se hizo mediante sistematización en fichas, que luego fueron interpretadas por el investigador a partir de las afirmaciones, aseveraciones y condiciones de peso semántico, para luego hacer agrupaciones manuales y determinar las principales categorías de acuerdo a la pregunta de indagación, lo que configuró las aportaciones en dos rutas:

La primera, los componentes disciplinares y permanentes a tener presente en procesos de formación con gestores de instalaciones y equipamientos deportivos.

Y la segunda, en términos de los categorías, estructura, alcance y diseño del cuestionario sobre percepciones de la formación disciplinar y permanente para el gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia.

## **5.5. Resultados.**

En el presente estudio los resultados se dan en dos fases. En la primera, se obtienen las aportaciones de favorabilidad para las categorías develadas en el primer estudio y las condiciones a tener presente para la cualificación del rol profesional de gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Esta acción llevó a la fase dos, que permitió configurar una propuesta de cuestionario para directivos y gestores de instalaciones, con la pretensión de identificar las percepciones sobre la formación disciplinar y permanente que se requiere para la cualificación del rol laboral en ellos, a saber:

### **5.5.1. Caracterización de los gestores expertos locales.**

Los gestores participantes fueron siete de diez convocados, de los cuales cinco son licenciados en Educación Física, de los siete cuatro presentan título de Especialistas en Administración Deportiva y estos últimos, dos presentan título de maestría; son considerados expertos locales porque laboran con el Municipio de Medellín hace más de cinco años cada uno, ejerciendo funciones de gestores de instalaciones deportivas en uno de los municipios referente por su constante realización de eventos deportivos de orden regional, nacional e internacional y por su constante crecimiento en infraestructura deportiva.

### 5.5.2. Validación categorías de la formación disciplinar y permanente.



Figura 1. Validación de categorías develadas en el estudio bibliográfico

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

El grupo de gestores expertos considera que las categorías presentadas dan cuenta de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se deben tener presente por parte de sistemas internos de formación o por programas de educación continua en las universidades, ante lo cual afirmaban con planteamientos como: S1 “Son pertinentes”, S3 “Claro, de allí se desprende todo lo necesario para las funciones que realizamos”, S5 “Sí, son reflejo de lo que hacemos”, S7 “Me parecen que están bien” ante lo cual, luego de la interpretación general de sus aportaciones, se pudo obtener los siguientes elementos que darían complemento o que deben ser tenidas en cuenta para una formación disciplinar y permanente del gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia y que configuran los elementos necesarios para la gestión de un escenario deportivo.

Luego de ser validados los elementos a tener presente desde la formación disciplinar y permanente para la gestión y dirección de una instalación deportiva, se hizo una clasificación en particular y a profundidad de elementos centrales, describiendo para cada uno de ellos su alcance y estructura.

### **5.5.3. Factores para la formación disciplinar y permanente.**

Producto del análisis de las fichas de notas en las dos reuniones con los gestores expertos locales, se presenta la siguiente clasificación de factores en que debe centrarse la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas, a saber:

Funciones de los gestores, interacción y comunicación social – laboral, estrategias administrativas, estrategias motivacionales para iniciar procesos de formación disciplinar y permanente en los gestores de instalaciones deportivas, selección de un modelo de gestión, proposición de un perfil profesional para el rol de gestor, presentando conocimientos, habilidades, actitudes y valores, como se puede apreciar en la figura 2.

De lo anterior, emergió una posible ruta de formación disciplinar y permanente desde conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos en la gestión de instalaciones deportivas, que, con apoyo de políticas públicas, aporten en la formación de gestores noveles y expertos en el citado contexto.

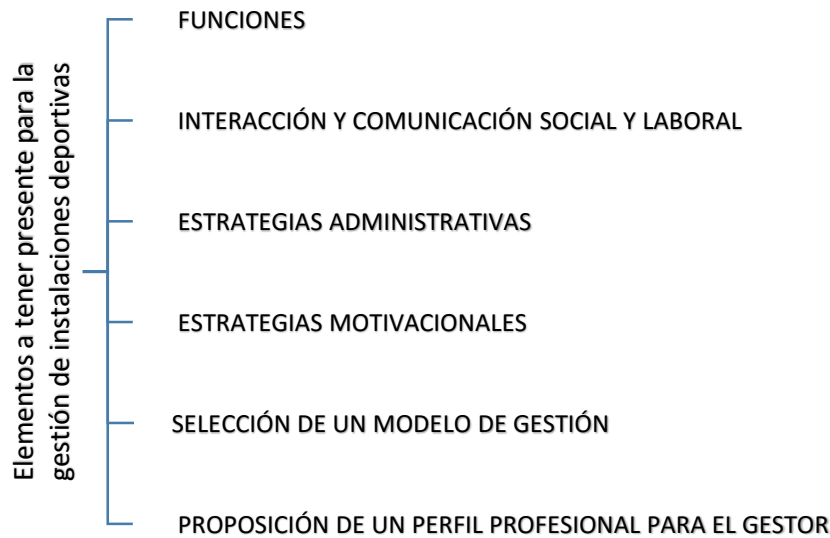


Figura 2. Factores para la gestión de instalaciones deportivas

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

#### 5.5.4. Funciones de los gestores.

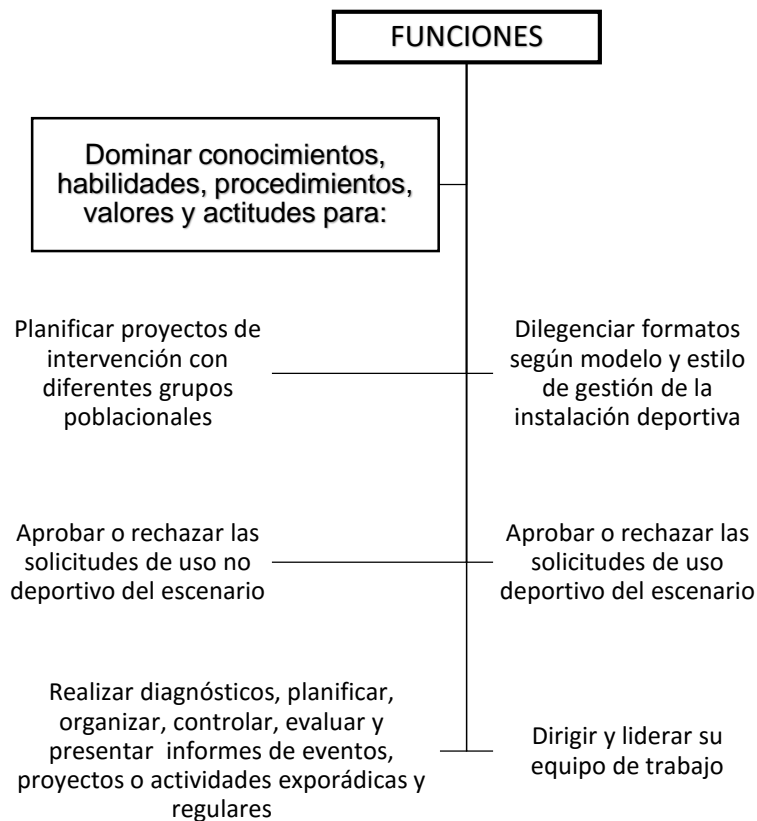


Figura 3. Funciones para la gestión de instalaciones deportivas

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

De acuerdo con los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que las funciones más destacadas son:

Elaborar planes de intervención con la comunidad en sus diversas propuestas de práctica del deporte y la actividad física, diligenciar formatos, hacer programaciones, gestionar comunicaciones, dirigir equipos de trabajo, hacer seguimiento a actividades, aplicar evaluaciones de desempeño, realizar diagnósticos, organizar eventos, gestionar recursos, gestionar proyectos, aprobar solicitudes de uso deportivo de escenarios, aprobar o rechazar solicitudes de uso no deportivo del escenario.

#### 5.5.5. Factores para una relación social y laboral.

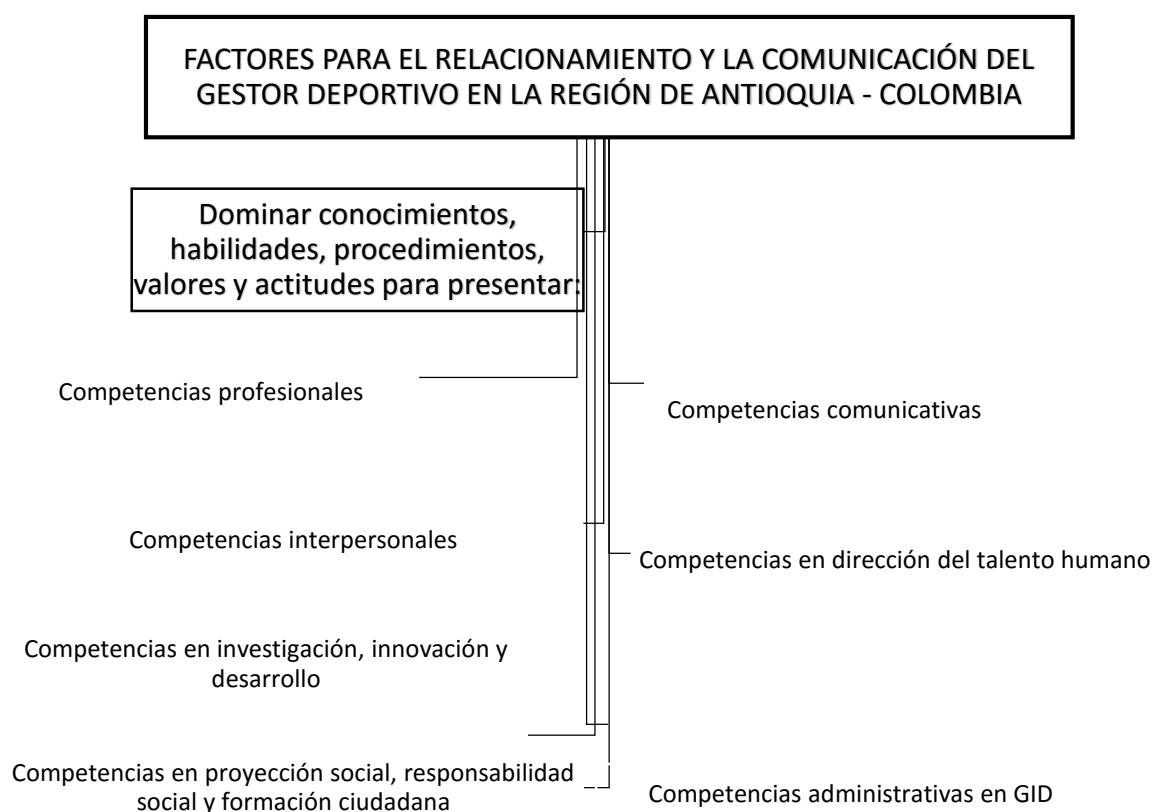


Figura 4. Factores para el relacionamiento social y laboral

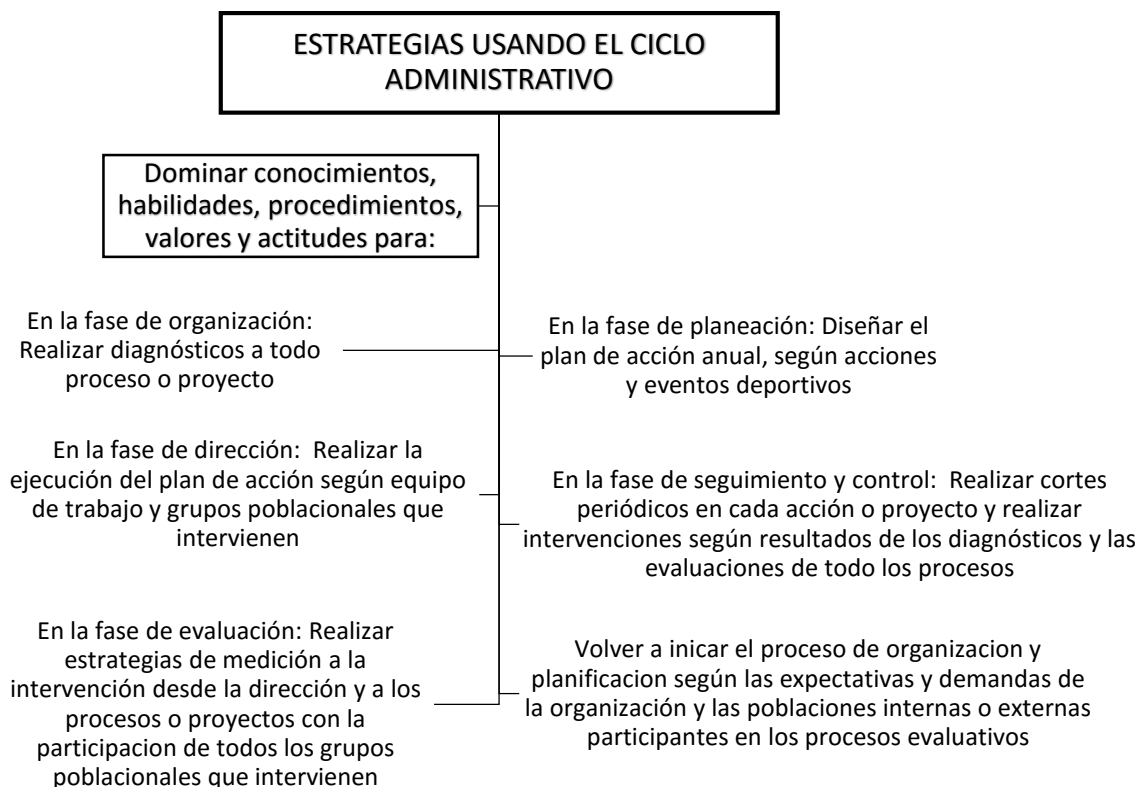
Fuente: Padierna, J.C. (2018).



Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que los factores más destacados son:

- ✓ Presentar competencias profesionales en administración deportiva.
- ✓ Competencias comunicativas e interpersonales.
- ✓ Competencias en gestión del talento humano de la organización deportiva.
- ✓ Competencias en innovación-investigación y desarrollo
- ✓ Competencias laborales en gestión de instalaciones deportivas.
- ✓ Competencias de proyección social, responsabilidad social y formación ciudadana.

#### 5.5.6. Estrategias para la gestión del escenario deportivo.



**Figura 5. Estrategias para la gestión de instalaciones deportivas**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que las estrategias más destacadas son:

- ✓ En Organización.
- ✓ En Planeación.
- ✓ En Dirección.
- ✓ En Seguimiento y control.
- ✓ En evaluación.

A saber,

En organización: Realizar un diagnóstico para planear con una ruta definida los diferentes procesos, recursos y eventos que se realizarían en la instalación deportiva.

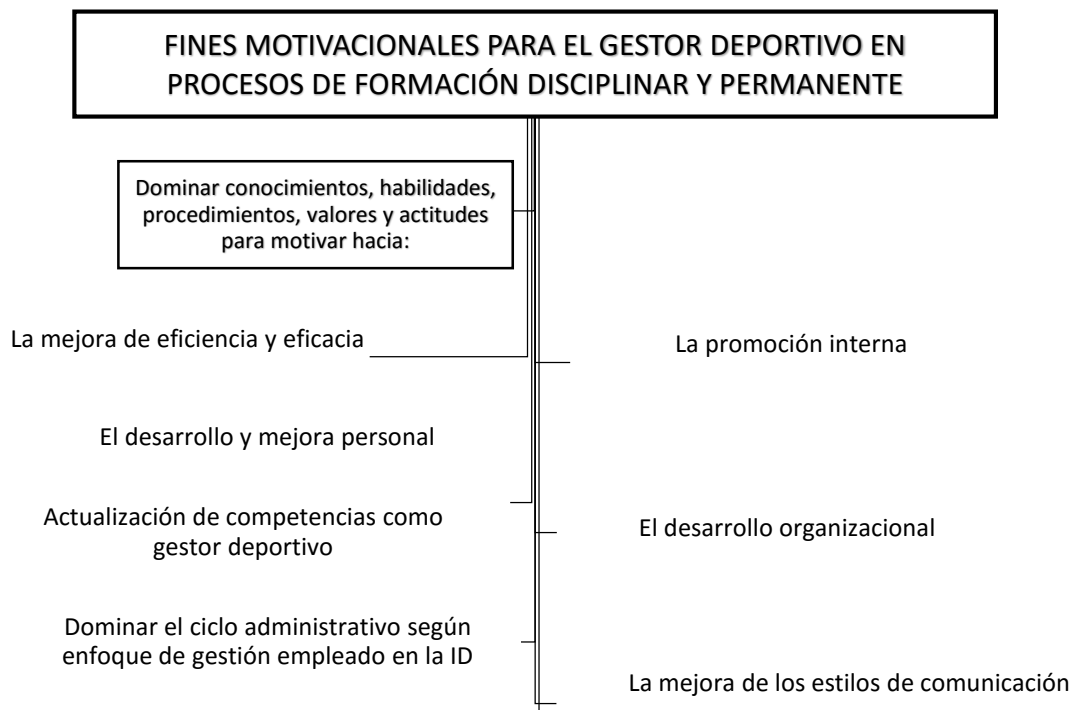
En planeación: Se diseña el plan de acción de la instalación deportiva a partir de los procesos administrativos a desarrollar, implicando los diversos eventos que se desarrollaran en la instalación deportiva.

En dirección: Se ejecuta la ruta obtenida en el diagnóstico y la planeación, dando respuesta a principios de cómo, por qué, para qué, dónde y con quiénes se realizarán los procesos y eventos. Es diseñar estrategias de intervención a partir de las evaluaciones, estandarizando los procesos y eventos.

En seguimiento y control: Se realiza de manera cotidiana, se deben realizar cortes periódicos en tiempos y procesos o eventos. Se controlan los estándares definidos en la planificación, se realiza siguiendo principios de la veeduría pública y se elabora un informe final. Recolección de información a través de diagnósticos, recolección y análisis de percepciones de todas las poblaciones a través de evaluaciones de los diferentes procesos y eventos.

En evaluación: Se evalúa permanentemente con todas las poblaciones involucradas en los procesos o eventos, siempre en la perspectiva de analizar si se cumplen o no los objetivos propuestos en los procesos o eventos, se puede hacer informal o formal cada trimestre y de forma final, incluyendo la valoración a la propia gestión.

### 5.5.7. Factores motivacionales para la formación.



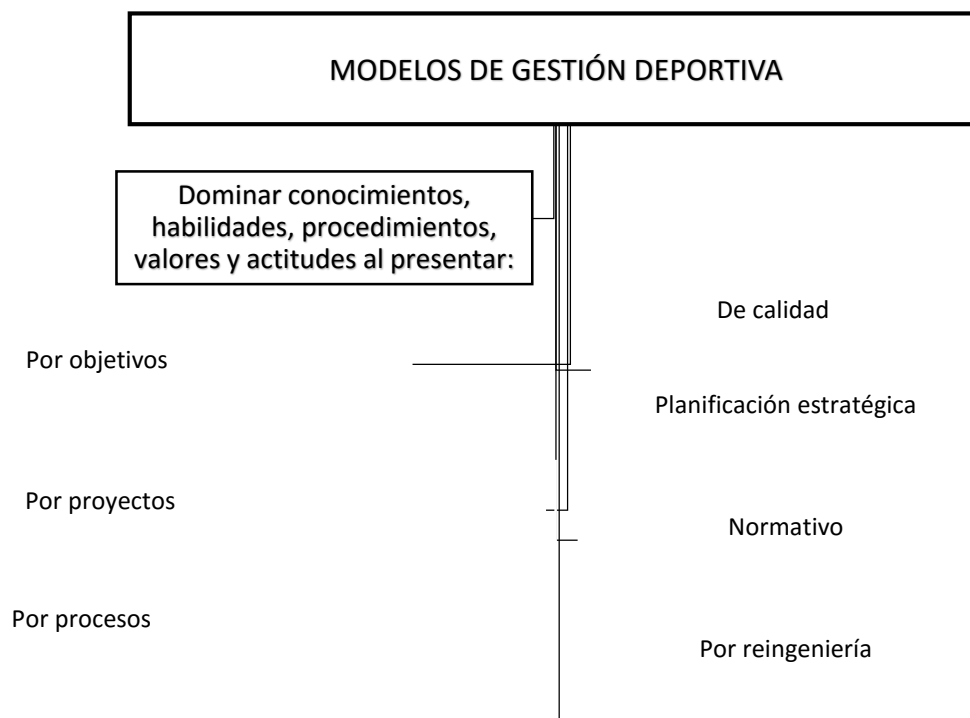
**Figura 6. Fines motivacionales del gestor deportivo.**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que los factores más destacados para motivar la participación del gestor administrativo y la transformación de su estilo de gestión, es sí las acciones formativas son presentadas y desarrolladas para:

La mejora de la eficiencia y eficacia del desempeño profesional, la promoción profesional interna, el desarrollo y mejora personal, el desarrollo organizacional del EDD y del EDM, la actualización de competencias en la vida laboral del gestor deportivo, la mejora de estilos de comunicación, organización, planeación, dirección, control y evaluación, entre otras funciones del gestor administrativo de instalaciones deportivas en el departamento.

### 5.5.8. Modelo de gestión.



**Figura 7. Modelos de gestión deportiva**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que el gestor administrativo de instalaciones deportivas debe ser capaz de elegir un modelo de gestión para sus funciones y roles:

Lo proponen desde acciones básicas como la generación de objetivos, proyectos, procesos, por gestión de calidad, por principios de la planificación estratégica, desde rutas normativas o atendiendo los lineamientos que determinan los planes de gobierno en los municipios para los entes deportivos, los cuales también provienen de orientaciones departamentales como Indeportes Antioquia y nacionales como Coldeportes o el Comité Olímpico Colombiano y por procesos de reingeniería.

### 5.5.9. Perfil profesional para el gestor.

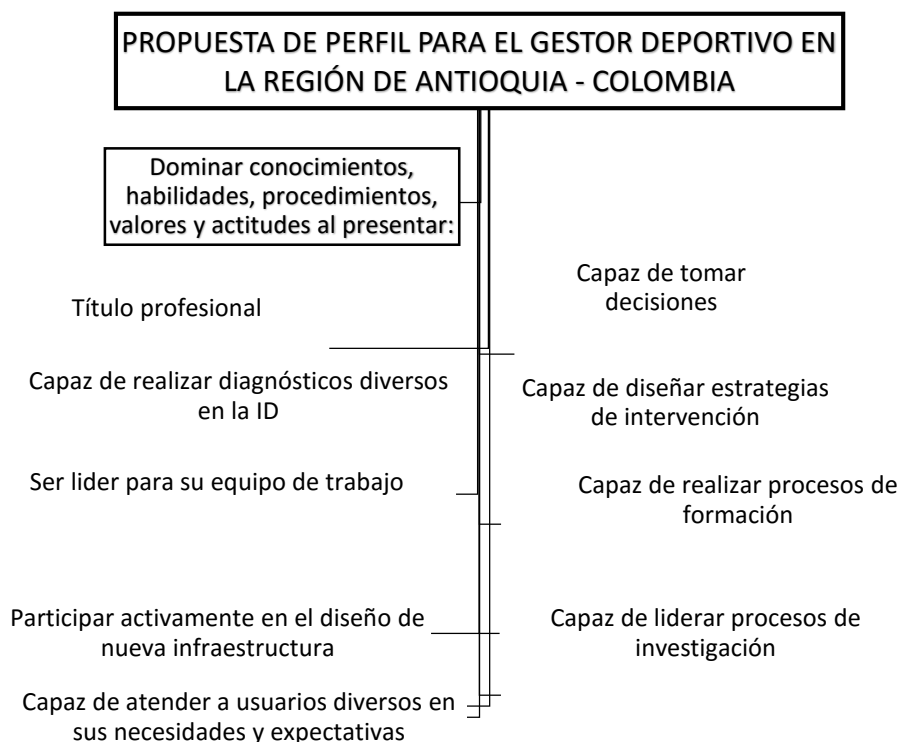


Figura 8. Perfil del gestor deportivo

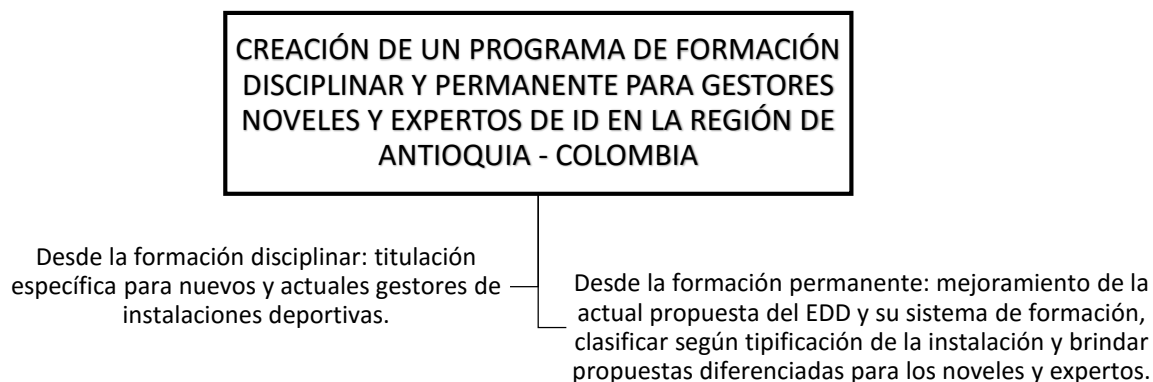
Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que el perfil del gestor administrativo de instalaciones deportivas se centró en:

Lo primordial es que tengan titulación profesional en administración deportiva, administración o sociología para que sea capaz de desarrollar el proceso administrativo con calidad y criterio en la toma de decisiones, capaz de identificar problemas y necesidades en el uso y mantenimiento de la instalación deportiva y capaz de diseñar, implementar y evaluar estrategias: para la identificar preocupaciones, dinámicas, estrategias y ámbitos de formación necesarios en su equipo de trabajo; para la formación de inducción a su equipo de trabajo en pro del desarrollo organizacional y de las unidades que la conforman; para la acogida y la permanencia de usuarios en diversos programas o eventos; para las relaciones interpersonales y socio afectivas con todas las comunidades; para la conciliación, negociación, gestión del conflicto y evaluación de las dinámicas que se habitan éticamente en la gestión de la instalación deportiva; para fomentar y conformar

semilleros, líneas y grupos de investigación en la gestión de instalaciones deportivas; y para aportar en el diseño, conocimiento e implementación de los planes de ordenamiento territorial al diseñar nueva infraestructura deportiva o de los planes de desarrollo departamentales y municipales.

#### 5.5.10. Impacto con la creación de un programa de formación.



**Figura 9. Creación de un programa de formación para los gestores**

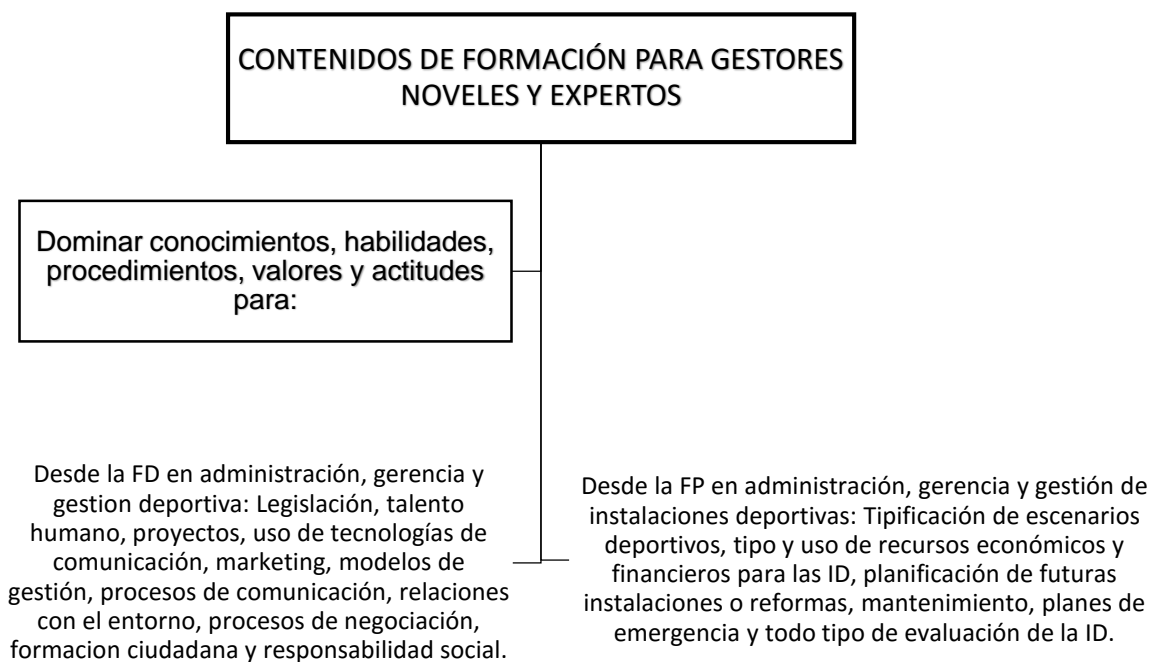
Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que el impacto organizacional de los EDM con la creación de un programa disciplinar o permanente sería:

Mejorar la actual propuesta del EDD y su sistema de formación con una clasificación de gestores deportivos noveles y expertos para cursos técnicos o tecnológicos en la GID y que algunos de ellos con mayor experiencia puedan ser tutores en procesos de inducción.

Y crear programas en las universidades de la región que se ocupen de una titulación específica en gestión de instalaciones deportivas

### 5.5.11. Contenidos o conocimientos a desarrollar.



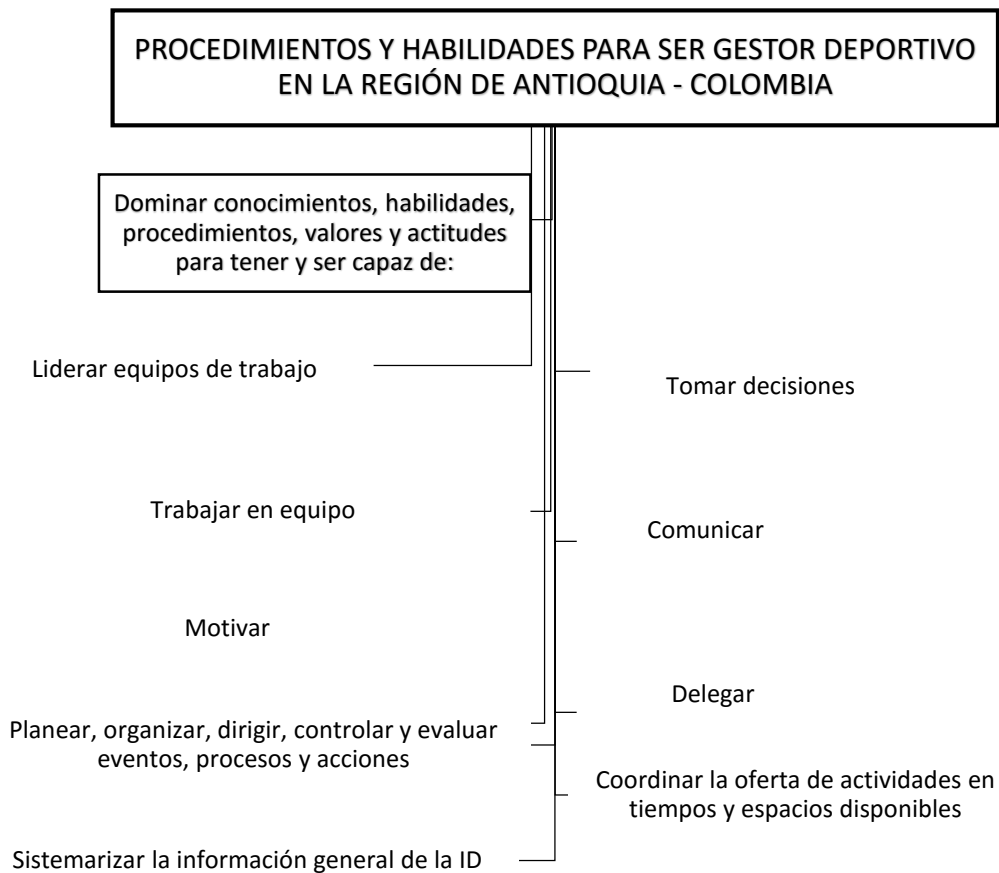
**Figura 10. Contenidos de formación para gestores noveles y expertos.**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que los conocimientos más destacados a formar en gestores deportivos noveles y expertos son:

Legislación deportiva, administración deportiva, tipificación de escenarios, gestión del talento humano en organizaciones deportivas, gestión de proyectos, uso de medios y tecnologías de información y comunicación para la imagen corporativa y las relaciones públicas, modelos de gestión y sistemas de calidad en las organizaciones, uso eficiente de recursos económicos y financieros, estrategias y técnicas de marketing deportivo, planificación y mantenimiento de escenarios deportivos, evaluación (de cobertura, saturación, seguridad, salubridad, satisfacción), en relaciones con el entorno interno y externo, en diseño de planes de emergencia en las instalaciones deportivas, en la solución de conflictos o proceso de negociación para el uso de los escenarios, en formación ciudadana y responsabilidad social.

### 5.5.12. Procedimientos o habilidades de desempeño.



**Figura 11. Procedimientos o habilidades de desempeño.**

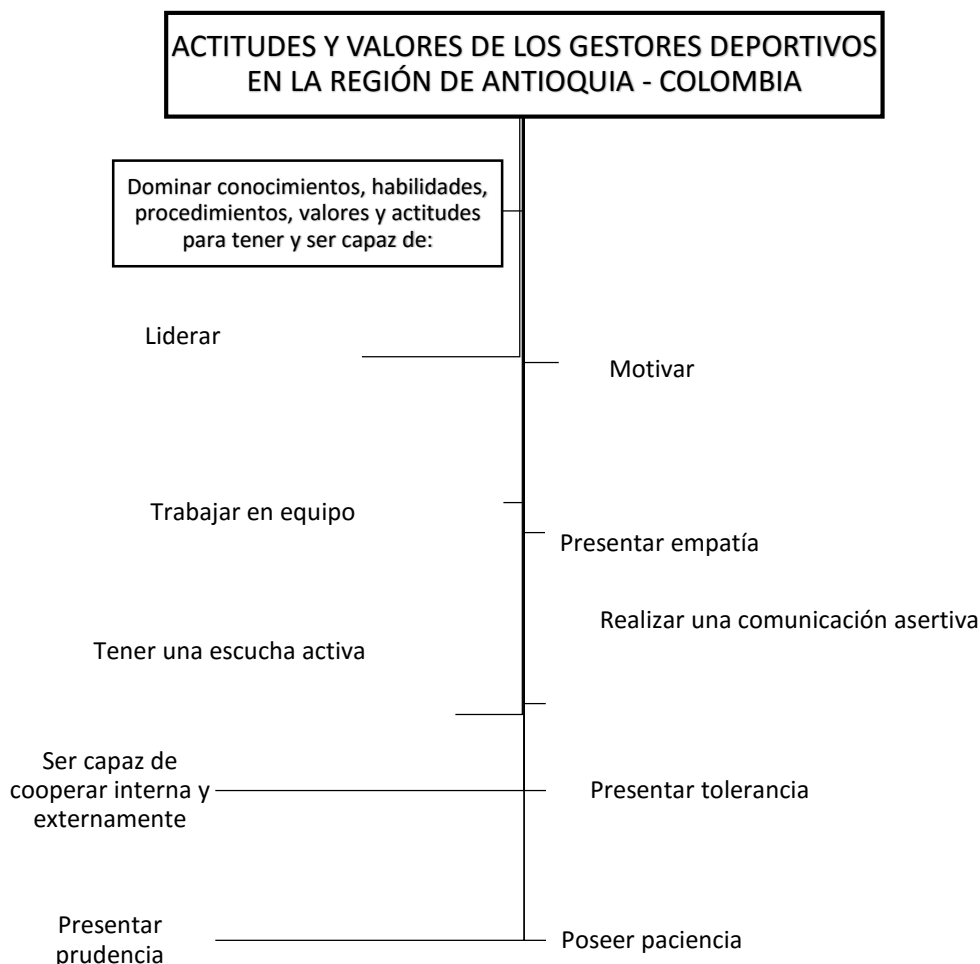
Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que los procedimientos o habilidades más destacadas son:

Liderar equipos de trabajo, trabajar en equipo, tomar decisiones, comunicar, delegar, motivar, planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar, coordinar la oferta de actividades en tiempos y espacios disponibles y sistematizar información.



### 5.5.13. Actitudes o valores de desempeño.



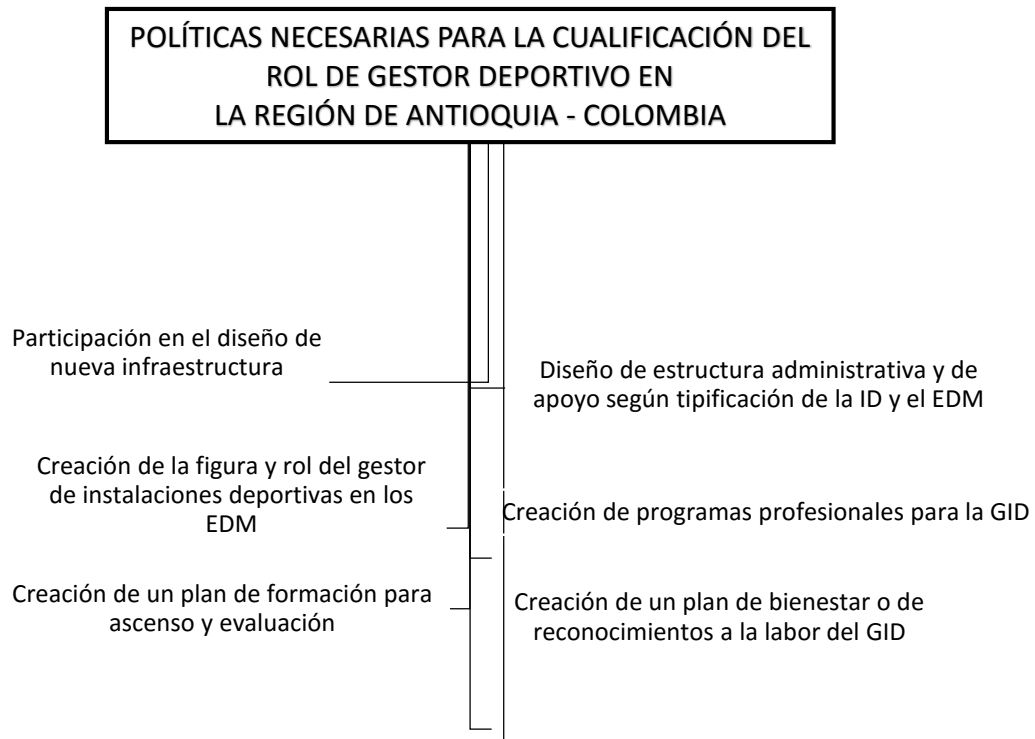
**Figura 12. Actitudes y valores para los gestores deportivos.**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que las actitudes o valores más destacados son:

Liderazgo, motivación, trabajo en equipo, empatía, comunicación asertiva, escucha activa, cooperación interna y externa, tolerancia, prudencia y paciencia.

#### 5.5.14. Políticas para la cualificación del rol o perfil profesional.



**Figura 13. Políticas para la cualificación del rol profesional.**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que las políticas a crear para cualificar el rol profesional de los gestores administrativos de instalaciones deportivas son:

Definir condiciones claras bajo las cuales se diseña la infraestructura deportiva en el Departamento y que sus condiciones técnicas según el tipo de instalación a construir sean de conocimiento y brinden la posibilidad de participación del gestor administrativo.

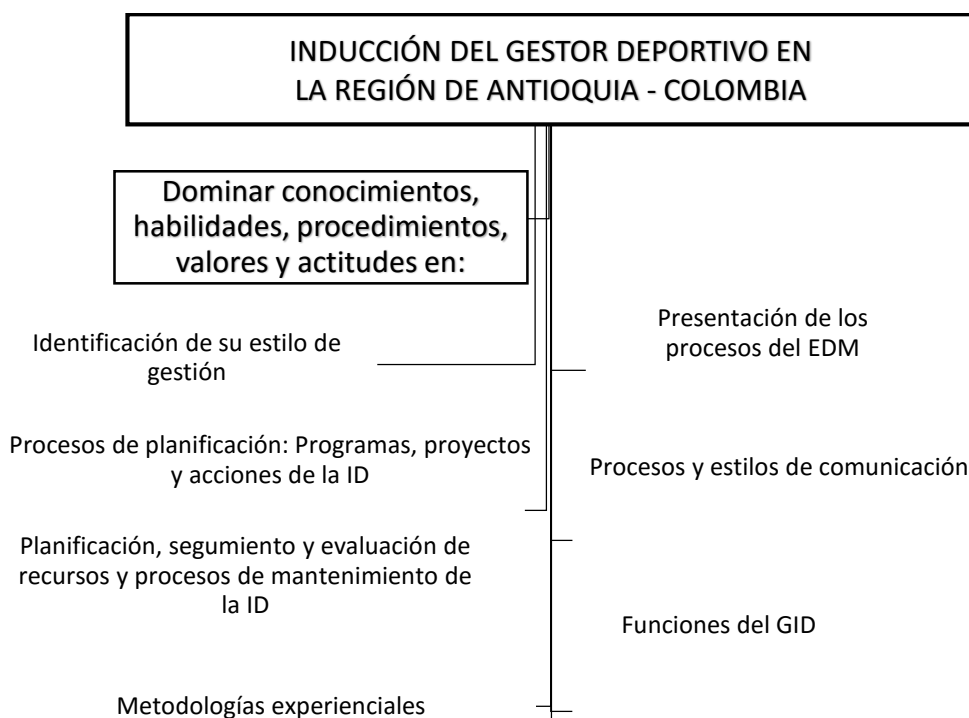
Definir una estructura administrativa en personal directivo y de apoyo que se ajuste a las condiciones de los entes deportivos municipales o de las secretarías de deporte municipal.

Definir una estructura académica y formativa de programas técnicos, tecnológicos o profesionales que se ocupen de la formación del gestor administrativo de instalaciones deportivas.

Definir institucionalmente por el EDD o EDM la presencia y figura del gestor administrativo de instalaciones deportivas.

Y definir institucionalmente por el EDD o EDM el fomento y reconocimiento en bienestar, formación profesional y formación permanente del gestor administrativo de instalaciones deportivas

### 5.5.15. Tópicos de inducción para el gestor administrativo novel.



**Figura 14. Tópicos de la inducción para el gestor administrativo novel.**

Fuente: Padierna, J.C. (2018).

Los gestores deportivos expertos locales, afirmaron que los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para un gestor administrativo novel más destacados a formar en su inducción son:

Identificación de un modelo de gestión, los procesos del EDD o EDM y definir su estilo de gestión, la planificación de programas, proyectos y acciones de la instalación deportiva, planeación de formas y estilos de comunicación con las comunidades usuarias de la instalación deportiva, planificación de los recursos de la instalación deportiva, evaluación de planes de mantenimiento de escenarios, uso

y manejo de medios y herramientas de tecnología y comunicación, en funciones-habilidades-actitudes administrativas como gestor administrativo, en metodologías experienciales para el trabajo en equipo-la cooperación y la comunicación asertiva, en estrategias y metodologías de seguimiento y control y evaluación al talento humano, a los planes de dirección del escenario deportivo, a los procesos y eventos deportivos, en el mantenimiento de la instalación deportiva, en habilidades de comunicación con el entorno interno y externo, entidades amigas y medios de comunicación según el contexto de la instalación deportiva, en sistemas contables o financieros desarrollados en la instalación deportiva.

### **5.6. Discusión.**

La selección y determinación de expertos locales como grupo focal, se dio por el nivel de desarrollo en materia deportiva que presenta la ciudad de Medellín, pues ha sido sede de juegos sudamericanos, panamericanos, mundiales de fútbol y presenta el mayor complejo deportivo del departamento, la Unidad Deportiva Atanasio Girardot, reconocida por presentar el Estadio de fútbol donde participan dos equipos a nivel nacional, más de cinco coliseos cubiertos, estadio de atletismo, complejo acuático, entre otras instalaciones deportivas, configurando a partir de estas condiciones, el perfil de un gestor con amplios conocimientos para atender las particularidades de estos escenarios.

Elementos que son reforzados por Peiró Sillas et al., (1993) cuando analiza el puesto de gerente de instalaciones deportivas, determinando que es un campo de actividad profesional diferenciado porque los usuarios de las instalaciones se muestran más satisfechos en ellas cuando valoran positivamente la gestión de los gerentes, lo que impacta directamente la gestión de ofertas de servicios ante las actitudes en uso de las instalaciones y se da indirectamente un reconocimiento y valoración al deporte cuando la instalación es mejor gestionada (p. 7).

En la participación de los expertos locales, fue determinante su invitación a que todos los gestores administrativos del departamento posean titulación relacionada con el área de intervención (Resaltaron la Educación Física, Profesional en Deporte, Administración de empresas, Profesional en Actividad Física, Sociólogos), determinando funciones propias de la administración, el ciclo

administrativo y la gestión de instalaciones deportivas, por lo cual se hace necesario diseñar una ruta de formación disciplinar en las universidades de la región.

Factor que también ha sido planteado por Gómez Tafalla & Núñez Pomar (2011) cuando en su estudio indica que la formación es determinante en el sector del deporte y de la actividad física (p. 6); indican que la búsqueda de la eficiencia y la eficacia se debe representar desde una inversión en la formación de los recursos humanos con que se cuenta en una instalación deportiva (p. 9); ante lo cual su investigación aplicó un cuestionario que contenía el módulo referente a indagar sobre la formación de los gerentes de las instalaciones develando grandes falencias en éste componente (p. 27).

Estas dos condiciones, el perfil social y humano del gerente y su formación profesional, hacen que este estudio esté en relación directa con fomentar una cualificación profesional y permanente de los actuales gestores de instalaciones deportivas en los municipios de la Región de Antioquia.

## **5.7. Conclusión.**

La participación de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en EDMYSDM permitió la configuración de elementos integradores del cuestionario de *“percepciones de la formación disciplinar y permanente de los gestores deportivos en la Región de Antioquia (CPFDYPGID)”* identificando variables de formación profesional y permanente para la cualificación del rol que se tiene como gestores, con la pretensión de explicar y proponer rutas que contribuyan con el desarrollo organizacional a partir de la prestación del servicio por parte de ellos desde acciones centradas en la acogida a los usuarios, la afectación a la que se ven expuestos como representantes directos de los EDMYSDM y la atención en relación con el entorno (ambiental, social y físico) desde una perspectiva ética como acontecimiento y generando para los gestores deportivos, pautas para su formación profesional universitaria, orientaciones para la creación de programas de formación permanente de los citados profesionales en las universidades y estrategias para la estructuración de competencias laborales

en el área de la administración-gestión de instalaciones y equipamientos deportivos en el Ente Deportivo Departamental en Antioquia.

Se han generado entonces, los elementos necesarios para describir el perfil sociodemográfico de los gestores deportivos y sus directivos, su formación profesional, la existencia de programas de formación permanente para los citados profesionales, las líneas para la formación inicial de ésta área en las universidades, las orientaciones de competencias laborales que posicionen el perfil profesional de los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos desde sus actuaciones en la acogida de usuarios, la afectación a la que se ven expuestos como responsables directos de los EDMYSDM y la realización de sus proyectos, procesos y actividades desde la relación con todas las partes interesadas del desarrollo organizacional como acontecimiento ético.

#### **5.8. Propuesta.**

Producto de las aportaciones anteriores se hizo la construcción del cuestionario fusionando: las categorías develadas en el estudio uno y las aportaciones de los expertos locales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes, valores. Es así como se agruparon preguntas que indagan la formación disciplinar y permanente de gestores deportivos (ver anexo #4).



## **CAPÍTULO 6**

# **VALIDACIÓN DE UN CUESTIONARIO**



En este estudio se presentan las acciones realizadas para el diseño y validación de un cuestionario para la identificación de percepciones de directivos y gestores de instalaciones deportivas ante la formación disciplinar y permanente como condición de cualificación en su perfil profesional y laboral. El nombre del cuestionario es: “percepciones sobre la formación disciplinar y permanente en la gestión de instalaciones deportivas” en la Región de Antioquia (En adelante PFDYPGID). La finalidad de esta acción dentro de la tesis doctoral, es brindar mayores elementos empíricos a las decisiones finales que desde ella emergen.

### **6.1. Objetivo.**

Validar el cuestionario de percepciones sobre la formación disciplinar y permanente en directivos y gestores de instalaciones deportivas para la Región de Antioquia “PFDYPGID” con la intervención de profesores universitarios considerados expertos nacionales e internacionales.

### **6.2. Diseño metodológico.**

En este apartado se describen las etapas del proceso, las fuentes, la muestra y la unidad de análisis.

#### **6.2.1. Etapas del proceso.**

Ayudados en Carrasco & Calderero (2007, p. 50) el cuestionario es propio de estudios que usan la estrategia de encuestas, aunque existen otros que son empleados para medición y diagnóstico psicopedagógico; en el presente estudio, se asume el enfoque de encuesta propiamente dicho, dado que lo conforma un conjunto de amplio de preguntas o cuestionamientos sobre las características, los rasgos o variables relevantes en el objeto de estudio de la tesis doctoral.

En particular, el ciclo realizado fue comunicación, valoración, sistematización y análisis de la valoración recibida por los expertos nacionales e internacionales, a saber:

Se hace un contacto con los profesores universitarios a través de correos electrónicos donde se remite el cuestionario y las orientaciones para el proceso de valoración a las preguntas del mismo. En el desarrollo de la valoración los profesores las hicieron de forma manual y remitieron escaneados los archivos con sus valoraciones. Se recibieron los archivos y se sistematizaron en una hoja de Excel. El análisis de la información recibida se hizo en el programa de tercera generación SPSS.22.

### **6.2.2. Fuentes, muestra y unidad de análisis.**

Las fuentes para este estudio fueron profesores universitarios. La muestra fue estratégica, a través de cuatro profesores internacionales y tres nacionales, por el fácil acceso que se tuvo a ellos y la unidad de análisis fue el cuestionario enviado.

Se comparte que, en la fase de expertos locales, se realizó el análisis a las preguntas del cuestionario, pasando de 35 preguntas genéricas a 25 preguntas específicas, finalmente, luego de la revisión y valoración de cuatro jueces expertos de Universidades españolas y tres jueces de Universidades Colombianas (Antioqueñas) se pasa a 20 preguntas definitivas.

### **6.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento.**

En la validez del instrumento en términos de contenido, se recuerda que fue inicialmente diseñado con apoyo de los estudios uno y dos; y siguiendo los aportes de Mendoza Lira (2011, p. 66) se procedió a realizar la validación de contenido y de constructo por expertos académicos nacionales e internacionales, siguiendo etapas de comunicación, desarrollo de la valoración, sistematización y análisis de la información, que ya fueron descritas en el proceso general realizado.

En el análisis de la fiabilidad o consistencia interna del instrumento, se empleó el coeficiente de Alpha de Cronbach, siguiendo los parámetros de George & Mallery (2003) quienes establecen que un valor de .70 es aceptable y mayor a .80 es bueno. El Alpha de Cronbach constituido por 29 ítems es de .865.

El cuestionario PFDYPGID fue aplicado a 185 directivos de EDM o SDM y gestores administrativos en el Departamento de Antioquia, donde los resultados de los análisis arrojaron una adecuada validez de contenido y de confiabilidad, siguiendo aportes de Carvajal, Centeno, Watson, Martínez & Sanz Rubiales (2011, p. 68) por lo cual, éste instrumento permite evaluar las percepciones de los gestores administrativos entorno al mejoramiento de su rol profesional y de formación permanente en la gestión de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia).

En términos generales la valoración de la fiabilidad fue buena en las dimensiones del cuestionario, en donde siguiendo a George & Mallery (2003) se encontró que en las dimensiones sobre expectativas en los planes de formación, ámbitos de formación, dinámicas de formación y formación ciudadana en tanto responsabilidad social, el alpha de cronbach tuvo un valor mayor a 0.80, en la dimensión estrategias de formación el alpha de cronbach tuvo un valor de 0.70 lo que lo hace una calificación aceptable.

#### **6.2.4. La estrategia de apoyo y el tratamiento de los datos.**

La estrategia de apoyo para la realización de la validación contó con dos componentes. La carta de presentación del cuestionario que expresaba: la solicitud de participación como juez experto, presentaba las categorías del cuestionario y las funciones a realizar. Y el fichero para la sistematización de las valoraciones como juez experto.

El tratamiento de los datos se hizo de forma manual por los jueces, se procedió a digitar los datos en una hoja de Excel y se analizaron con apoyo del programa SPSS.22.

#### **6.2.5. Resultados.**

Este apartado da cuenta de dos condiciones. La primera, la caracterización de los jueces expertos. La segunda, las consideraciones y consensos de los jueces expertos en la valoración del instrumento. Todo ello, con la pretensión de conseguir

la confiabilidad del instrumento desde la validez de contenido y la validez de constructo.

### 6.2.5.1. Caracterización de los jueces expertos.

En la generación de ideas, análisis y revisión del cuestionario final, los expertos internacionales son doctores de las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de diferentes Universidades españolas (Castilla-La Mancha, Vigo, Málaga y Pompeu Fabra de Tarragona) y por Colombia, se contó con la participación de Profesores de la Universidad de Antioquia y de la Universidad de San Buenaventura Medellín, expertos en investigación cuantitativa y administración deportiva, con quienes se consolidó el cuestionario a 20 preguntas abiertas y cerradas, pensadas en perspectiva de expectativas de directivos y gestores administrativos en EDM-SDM y EDD ante la formación que les brindan para la formación disciplinar y permanente de instalaciones deportivas.

### 6.2.5.2. Valoraciones y consensos entre los expertos.

Se reconoce en la participación de los profesores universitarios, una alta congruencia en sus percepciones favorables sobre la precisión de las preguntas del cuestionario, lo que determina su pertinencia para ser aplicado a los directivos y gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia, a saber:

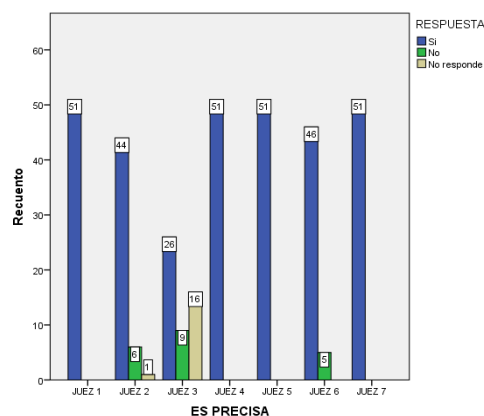


Gráfico 1. Precisión de las preguntas del cuestionario.

Y también, se reconoce en la participación de los profesores universitarios, una alta congruencia en sus percepciones favorables sobre la pertinencia y presencia de las preguntas en el cuestionario, lo que determina la aceptación para ser aplicado a los directivos y gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia, (ver gráfico # 2).

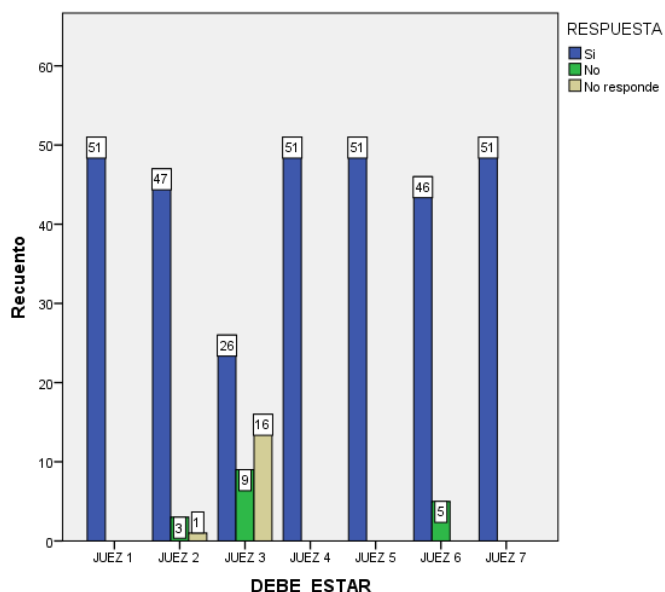


Gráfico 2. Percepciones sobre la pertinencia y presencia.

Se hará luego de aplicado el cuestionario, nuevos análisis a las dimensiones para determinar la fiabilidad del mismo.

### 6.2.6. Discusión.

El proceso desarrollado da cuenta de un crecimiento sistémico y científico para la construcción del cuestionario, lo que le brinda la validez y fiabilidad que determina Mendoza Lira (2011, p. 66) para éste tipo de procedimiento en investigaciones cuantitativas; acción que se siguió al realizar un proceso de identificación de teorías que ubican la gestión, administración y gerencia de instalaciones deportivas cinco grandes áreas temáticas, al contar con la participación de gestores expertos locales y profesores universitarios como expertos nacionales e internacionales, adicional a las pruebas cuantitativas con

apoyo de programas de tercera generación, lo que da cuenta de un proceso académico con criterio y hacen del instrumento, que sea confiable para su aplicación en el contexto Antioqueño y posible de ser replicado en otros territorios Colombianos o Internacionales.

Desde las valoraciones de los jueces expertos, se evidencia un alto nivel de aceptación ante la precisión de las preguntas y su presencia en el cuestionario final de la investigación. Por lo cual, se opta por aplicar en la Región de Antioquia con la totalidad de ítems para luego realizar pruebas a las dimensiones y determinar si se amerita su reestructuración nuevamente.

#### **6.2.7. Conclusión.**

Se confirma que el proceso de validación del cuestionario, cumple con las condiciones de calidad en su diseño y alcance en contenido, en estructuración de los consensos de los jueces expertos que configuran la fiabilidad del instrumento y le dan la condición de validez de constructo.

#### **6.2.8. Propuesta.**

Como propuesta este estudio configura el cuestionario sobre la formación disciplinar y permanente de directivos y gestores de instalaciones deportivas para la Región de Antioquia, desde una condición de validez de criterio y de constructo y fiabilidad que puede ser consultado en los anexos de ésta investigación.

## **CAPÍTULO 7**

# **LA FORMACIÓN DISCIPLINAR Y PERMANENTE**

En este estudio se presenta el camino recorrido para la identificación de las percepciones de directivos, gestores y usuarios de instalaciones deportivas en varios municipios del departamento de Antioquia para estructurar las condiciones de formación disciplinar y permanente que son requeridas en la cualificación del rol profesional y laboral del gestor.

### **7.1. Objetivos.**

Reconocer las concepciones de directivos y gestores de instalaciones deportivas hacia la formación disciplinar y permanente requerida en contexto para la cualificación de su rol profesional en la Región de Antioquia.

Identificar las preferencias por los cursos en un programa y sus temáticas desde las líneas de formación disciplinar y permanente develadas en los estudios uno y dos de la tesis doctoral.

Generar una propuesta que permita resignificar la formación disciplinar en las universidades de la Región de Antioquia y la formación permanente en contexto desde lo administrativo y la cooperación interinstitucional entre INDEPORTES ANTIOQUIA y las Universidades de la Región para la cualificación del rol profesional de los gestores administrativos de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

### **7.2. Diseño metodológico.**

En este apartado se hace claridad en las etapas del proceso desarrollado, las unidades de análisis, las fuentes empleadas, el tipo de muestra seleccionada y la validez del estudio.

#### **7.2.1. Etapas del proceso.**

El presente estudio se realizó a partir de cuatro momentos. El momento uno, contacto con directivos de INDEPORTES ANTIOQUIA para autorizaciones de acceso a directivos de la Unidad de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia y acceder a los gestores expertos



locales que visitarían los municipios, participación en sus procesos de formación administrativa de la estrategia de intervención de escenarios deportivos y para su capacitación en el rol de acompañantes durante el diligenciamiento del cuestionario por parte de directivos y gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

El momento dos, trabajo de campo en los municipios participantes del proyecto de intervención de escenarios deportivos en el departamento de Antioquia y a los municipios del área metropolitana por parte del investigador.

El momento tres, recepción de instrumentos y sistematización de la información en un programa de tercera generación. SPSS versión 22.

El cuarto momento, análisis de la información y presentación de informes de avance a directivos de INDEPORTES ANTIOQUIA y la Unidad de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia. Finalmente, se hace un informe general.

### **7.2.2. Unidades de análisis.**

Las unidades de análisis son las categorías centrales del cuestionarios que ha sido estructurado siguiendo temas específicos develados en los estudios uno y dos, los aportes de investigaciones relacionadas en la introducción de la tesis doctoral y los aportes de los estudios anteriores para concretarlos con las tematizaciones generales propuestas por el investigador Padierna Cardona (2014, p. 354), donde se puntualiza que para la identificación de las percepciones en gestores deportivos, se podrían implementar las categorías de “problemáticas, expectativas, preocupaciones y ámbitos” en que debería versar la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia.

### **7.2.3. Fuentes y tipo de muestra.**

Las fuentes empleadas fueron directivos y gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia, seleccionados

de forma estratégica por su fácil acceso en el marco de un proyecto institucional de INDEPORTES ANTIOQUIA y el IUEF de la Universidad de Antioquia y validando el proceso desde la perspectiva de peso semántico en su contenido, a saber:

Para Polit & Hungler (2005) cuando se va a realizar un estudio cuantitativo se debe seleccionar la muestra lo más grande posible, lo más representativa del total de la población (p. 279).

El Departamento de Antioquia cuenta con 125 municipios, dado lo extenso del territorio para cubrir el 100% de directivos del EDM o la SDM o su gestor administrativo de instalaciones deportivas, como la población objetivo, se identifica que participarían de uno a tres funcionarios de EDM encargados de la gestión administrativa de escenarios deportivos en 60 Municipios.

La preselección de los 60 municipios es determinada por el proyecto de intervención de escenarios deportivos en el año 2015, dirigido por INDEPORTES Antioquia y otros más visitados en el área metropolitana o en la región de occidente por el investigador principal, dada su afinidad y contacto con los dirigentes deportivos de las dos últimas regiones del departamento de Antioquia.

Esta muestra es determinada entonces para el presente estudio por las facilidades de acceso que brinda el Proyecto de Intervención de Escenarios Deportivos, organizado por INDEPORTES Antioquia y la Universidad de Antioquia en el año 2015.

Finalmente, del estudio participaron 59 municipios y se excluye 01 municipios por no cumplir con sus compromisos de cofinanciación en el proyecto de intervención.

Además, de la muestra total de 125 municipios, se excluyen 06 municipios que tienen la condición de municipios certificados, ello les da autonomía en materia de acciones y planes de desarrollo deportivo, por lo que no dependen de las acciones formativas que determina el EDD, quedando 119 municipios opcionales.

En definitiva, participa el 50% de totalidad de Municipios, pero el 99% de la muestra predeterminada en el proyecto de intervención del año 2015, dado que, en el año 2014, había participado el otro 50% de municipios del departamento de

Antioquia. Por lo que al cierre del proceso se dio una lectura del fenómeno estudiado desde 185 encuestas, en una relación de 1 a 3 encuestas por municipio.

### **7.3. Estrategia de apoyo, tratamiento del instrumento y validación.**

La investigación empleó como estrategia la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario.

Para Carrasco & Calderero Hernández (2007) la encuesta como técnica emplea el cuestionario como instrumento mediante un conjunto amplio de preguntas o cuestionamientos sobre las características, los rasgos o variables relevantes en el objeto de estudio (p. 50); el cuestionario aplicado contó con procesos de validación de contenido y de constructo como se ha planteado en los estudios dos y tres de la presente tesis doctoral.

El tratamiento del instrumento se dio en creación por el investigador a partir de apoyo de la literatura, investigaciones anteriores y su aplicación se hizo en municipios del departamento de Antioquia, mediante las siguientes estrategias:

- a) Visita presencial de facilitadores de INDEPORTES Antioquia en Municipios.
- b) Apoyo de directivos del 1er Congreso de Administración Deportiva, realizado en el Municipio de Bello, para su aplicación en grupos focales.
- c) Aplicación del cuestionario de forma virtual, plataforma google.
- d) Visita presencial del investigador principal en el área metropolitana y municipios de occidente de cercanía y afinidad con directivos.

### **7.4. Procesamiento y plan de análisis a los datos.**

La información recolectada en el trabajo de campo fue digitada en el procesador de textos Word y la hoja de cálculo Excel, de acuerdo con la naturaleza de ésta, es decir si era cualitativa o cuantitativa respectivamente y el procesamiento y análisis de la información de los cuestionarios, se realizó en un programa de tercera generación, el programa SPSS, versión 22.

Se comparte que, en los informes estadísticos y tablas de frecuencia, será recurrente encontrar el número 99. Éste fue designado en el proceso de digitación como “sin dato” y ser tenido en cuenta en los porcentajes, es decir, es una casilla donde los encuestados no respondieron a la pregunta “X” pero suman en la medición.

Para el logro de los diferentes objetivos del proyecto de investigación, se propuso el siguiente plan, apoyado en el uso de un cronograma que englobaba las acciones a realizar del año 2014-2 a 2017-2, a saber:

**Tabla 7. Cronograma de la investigación.**

<b>Actividades</b>	<b>Meses</b>
Diseño del proyecto	01- 05
Revisión documental	06- 12
Elaboración referentes conceptuales y contextuales	13- 18
Trabajo de campo	19-24
Análisis de información	25-30
Elaboración del informe final	31-32
Socialización de resultados	33-35
Entrega del informe final	36

Fuente: Padierna, J.C. (2018)

Para ampliar información sobre el desarrollo de este proceso, se comparte en el anexo 6, la tabla que describe el procedimiento o plan de análisis que siguió la investigación.

Finalmente, se realizó la socialización de todo el proceso a directivos de INDEPORTES Antioquia y de la Universidad de Antioquia mediante comunicación escrita, se hicieron las mejoras y adecuaciones para elaboración del informe final.

## **7.5. Resultados.**

En este apartado se presentan las percepciones de directivos, gestores y usuarios de instalaciones deportivas, sobre la formación disciplinar y permanente para la cualificación del rol profesional y laboral de los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia (Colombia).

### **7.5.1. Caracterización de directivos y gestores administrativos.**

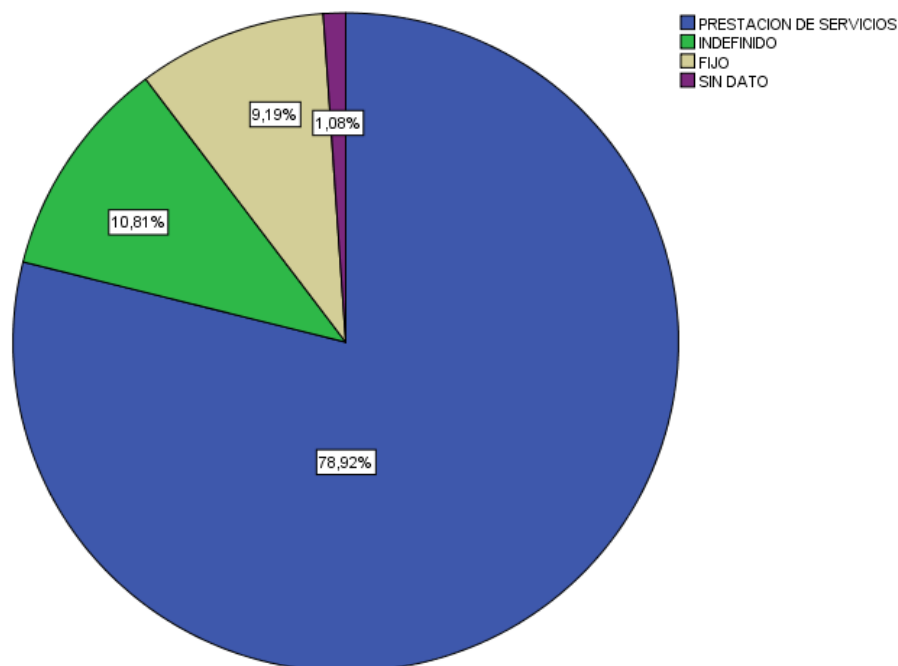
En la caracterización de los directivos de EDM y gestores administrativos de instalaciones deportivas de la Región de Antioquia, se parte por reconocer la municipalidad donde laboran, el tipo de contratación, el tiempo de vinculación al EDM, el rango de edad, el grado de formación profesional con que cuentan, el tipo de escenario laboral en que se encuentra, el enfoque de gestión que utilizan, la asistencia que han tenido ante las acciones formativas orientadas por el EDD, la importancia que le brindan a la autoorganización como competencia laboral y profesional, la disposición de asistencia semanal a procesos formativos, la valoración a los procesos formativos como política de desarrollo del EDM, la valoración a los procesos de formación como instrumento de cualificación profesional, la valoración a los procesos de formación como estrategia de reconocimiento del EDM en el medio social según sus contextos, la valoración a la formación permanente que le ofrece el EDM o EDD y la preferencia por estrategias de formación que pueden ser presenciales, semipresenciales, virtuales o mixtas, a saber:

En la investigación participaron 185 funcionarios e invitados de los actuales procesos de formación para el mantenimiento de escenarios deportivos con la campaña adelantada por INDEPORTES Antioquia.

Se destaca la participación de funcionarios del Municipio de Bello (27) en el marco del 1er Seminario de Administración Deportiva realizado por dicha localidad municipal en el mes de septiembre de 2015.

Luego la participación oscila entre (2 a 5) funcionarios en treinta Municipios, llama la atención la muestra de un (1) funcionario en municipios; cuando se desarrolló el proceso de capacitación con los funcionarios, era abierto a la comunidad donde se esperaba mínimo la participación de cinco funcionarios o cinco usuarios representantes o presidentes de juntas de acción comunal. Los Municipios participantes fueron: El Bagre, Remedios, Caramanta, Pueblo rico, Envigado, Apartadó, Dabeiba, San Carlos, Jericó, Valparaíso, Santa Rosa de Osos, Bello, Carapa, Puerto Berrio, Betulia, Támesis, Ciudad Bolívar, Santo Domingo, La Estrella, Sopetrán, Betania, Puerto Triunfo, Yarumal, Concordia, Heliconia, Santuario, Chigorodó, Amalfi, Yalí, Caicedo, Salgar, Santa Fe de Antioquia,

Guarne, San Jerónimo, Peque, Sabanalarga, San Andrés de Cuerquia, Giraldo, Carolina del Príncipe, Venecia, Amagá, El Retiro, Cáceres, Uramita, Jardín, San Rafael, Cisneros, Titiribí, Don Matías, La Ceja, Segovia, Vegachí, San José de la Montaña, Andes, Anzá, Abriaquí, El Peñol, Santa Bárbara y Marinilla.



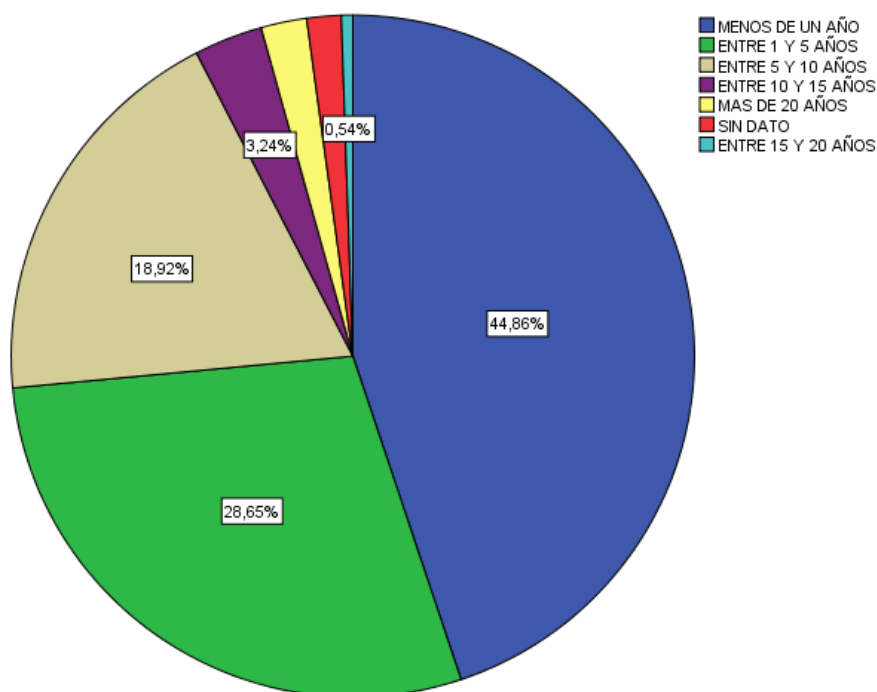
**Gráfico 3. Tipo de contratación con el EDM o la SDM.**

Se identificó que 17 funcionarios tienen contratos a término fijo, a término indefinido 20, por prestación de servicios 146 y 2 no responden la pregunta.

Ello abre oportunidades de proyección de gestión e impacto de las acciones de los EDM que impliquen la contratación de los mismos en futuras administraciones. A la vez, es un imperativo categórico para procesos de formación profesional.

Llama la atención el alto número de funcionarios contratados por prestación de servicios, ello hace necesaria la formación permanente al inicio de cada administración por el alto grado de rotación de personal dado por los actuales procesos y dinámicas de las Políticas Públicas en Colombia.

Quizás reglar ésta función en los municipios de Antioquia y del País, contribuya a la cualificación de la labor, a su profesionalización y a su vinculación a la producción científica de nivel e impacto en éste campo.

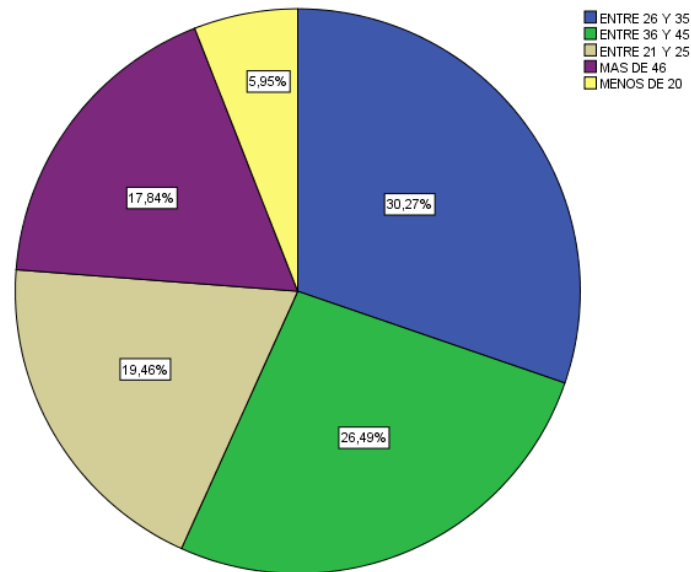


**Gráfico 4. Tiempo de vinculación laboral al EDM o la SDM.**

Se identificó que 83 funcionarios están vinculados al EDM (indiferente del tipo de contrato) hace menos de un año, entre uno y cinco años hay 53 funcionarios y entre cinco y diez años hay 35 funcionarios vinculados, 6 en la variable de diez a quince años, 1 en la variable quince a veinte y más de veinte, con 4 funcionarios la que llama la atención su antigüedad, y 3 no responden la pregunta.

Quizás brindar mayor estabilidad laboral en ésta cargo o función administrativa, si se apoya la creación de éstos roles desde políticas públicas, dote a los funcionarios de mayores garantías para contribuir en el desarrollo del deporte.

Tal vez si ésta acción de la vinculación de los gestores se promueva en el tiempo, apoyados con otras acciones desde los planes de desarrollo en los EDM y del EDD se podría dar una mejor asesoría y acompañamiento a los funcionarios en planes para su formación profesional y se impacte a la comunidad de usuarios de las instalaciones deportivas en los municipios, contribuyendo al desarrollo deportivo en la Región y el País.



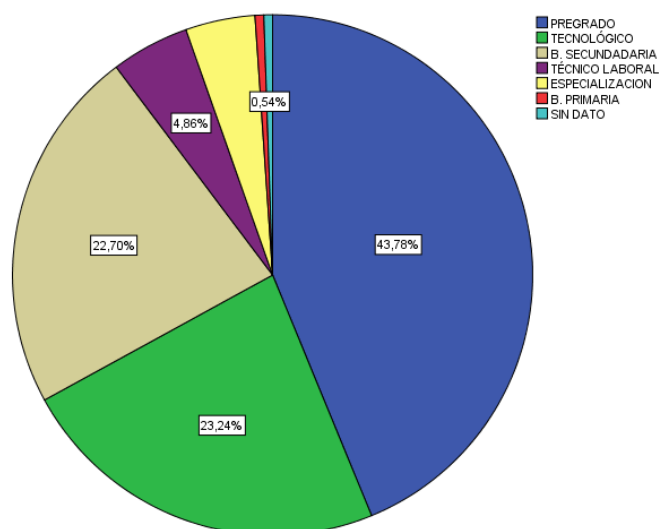
**Gráfico 5. Rango de edad de los gestores administrativos.**

Se cuenta con personal joven, que presenta menos de veinte años (11), entre veintiuno y veinticinco (36), entre veinte seis y treinta y cinco (56), entre treinta y seis a cuarenta y cinco (49), y más de cuarenta y seis (33).

Se resaltan los tres primeros rangos de edad como ideales para la formación continuada, es decir, pasar de la profesional a la posgradual.

Puede ser una edad en la cual se impacte la formación de los gestores deportivos hacia planes profesionales de grado y posgrado que permita la cualificación permanente y el impacto de EDM en las diversas regiones del Departamento



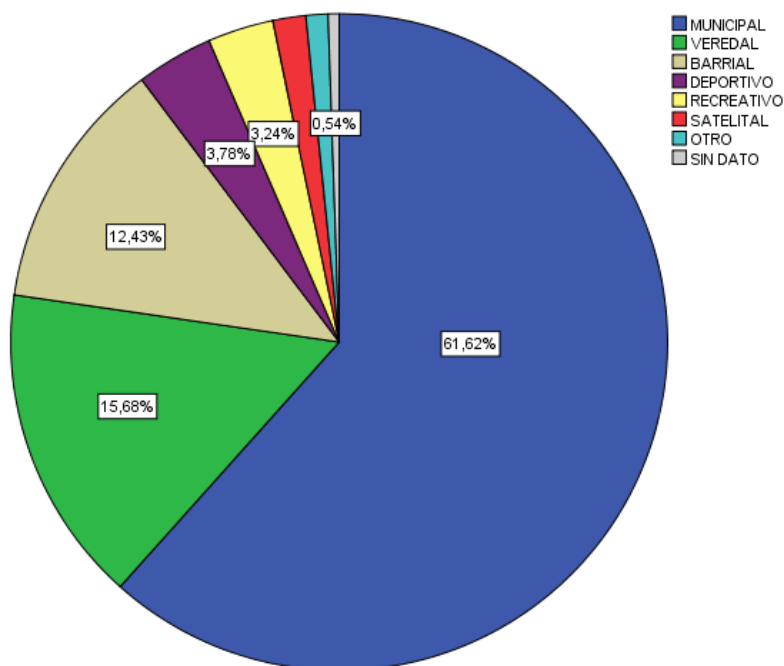


**Gráfico 6. Grado de formación.**

Llama la atención el elevado número de funcionarios con formación precaria a cargo de las acciones de los EDM. En especial, hay 1 con formación de básica primaria, 42 con formación de básica secundaria, 9 técnicos laborales, 43 tecnólogos, para un total de 94 funcionarios que se pueden impactar en procesos de formación profesional. Sin embargo, es superior el número de funcionarios con formación profesional o de pregrado, entre ellos se cuenta con 81 y mejor aún 8 con formación de especialización. Y un dato de 1 funcionario que no responde la pregunta.

Quizás programas de formación profesional y posgradual para los actuales funcionarios, sea una acción que impacte en gran medida el crecimiento de las acciones de los EDM en el Departamento.

A ello se puede acceder mediante alianzas estratégicas con las Universidades de la Región que tienen programas de Regionalización.

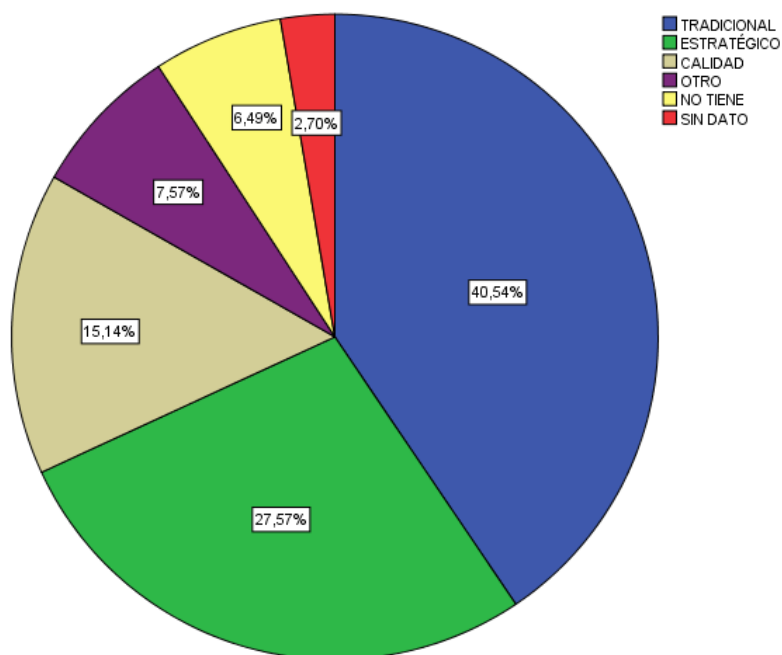


**Gráfico 7. Tipo de escenario deportivo en el que se desempeñan.**

Los encuestados refieren otros escenarios laborales como: Gimnasios, ludotecas y parques recreativos. Ello da muestra de una diversidad de escenarios que, en igual medida, demandan diversidad de temáticas e intereses según las condiciones de cada uno de los escenarios. Se destaca la cobertura en escenario municipales (114), veredales (29), barriales (23), deportivos (7), recreativos (6), satelital (3) y 3 datos no identificados.

Quizás crear una caracterización de los actuales escenarios contribuya con el EDD para la asignación de recursos y acciones de acompañamiento en el logro de planes de desarrollo deportivo en la Región, según la tipificación de los mismos.

Acción que es viable de realizar bajo estrategias de investigación conjunta con las Universidades del Departamento.



**Gráfico 8. Enfoque de gestión empleado.**

Los encuestados refieren otros enfoques de gestión, como: motivacional, formativa, constructivista y aprendizaje activo (aprender haciendo), entre otros (14). Resalta la confusión de modelos de gestión hacia modelos educativos, factor que podría ser solucionado quizás con procesos de formación disciplinar permanente para los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia.

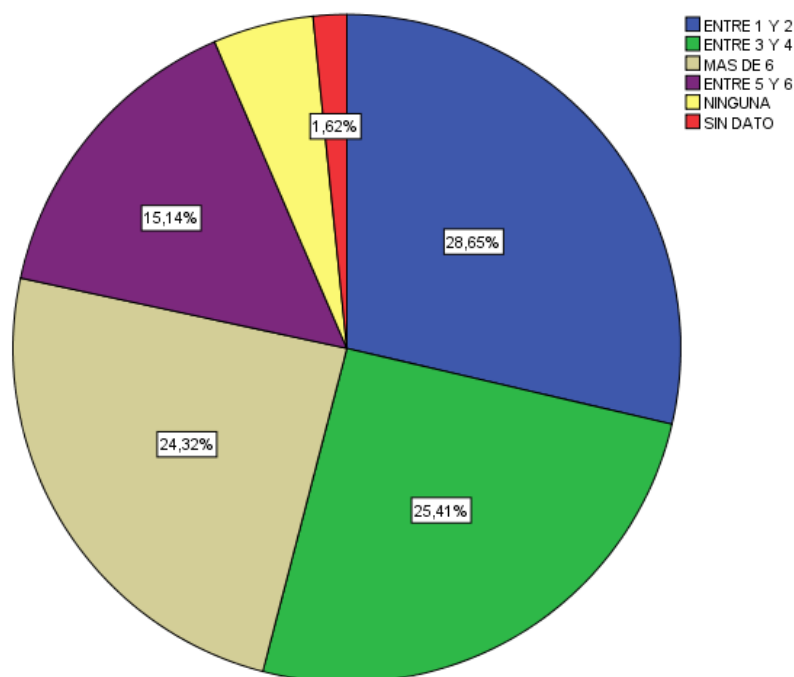
Es así como se destaca que el modelo más empleado es el tradicional con 75, el estratégico con 51 y el de calidad con 28 funcionarios que afirman que lo aplican. Sin embargo, 12 no tienen modelo y 5 no responden la pregunta.

Quizás formar los EDM según unas condiciones básicas de unidad a modelos contemporáneos de gestión, mejore el desarrollo del deporte en los municipios y se contribuya a la planificación estratégica del EDD.

A la vez, la formación disciplinar y permanente desde la educación continua-extensión y la educación profesional y continuada, brinde mayor tranquilidad al EDD para instaurar un sistema estratégico de gestión que posibilite la lectura coordinada de las diversas acciones en ésta vía desde los municipios y su contribución a las metas del EDD y los aportes al desarrollo del deporte en el Departamento.

### 7.5.2. Categorías complementarias del estudio.

Se consideraron algunas categorías que, si bien no son las principales del estudio, lo complementan, ampliando la perspectiva hacia otros elementos que pueden resultar útiles en la gestión de instalaciones deportivas.



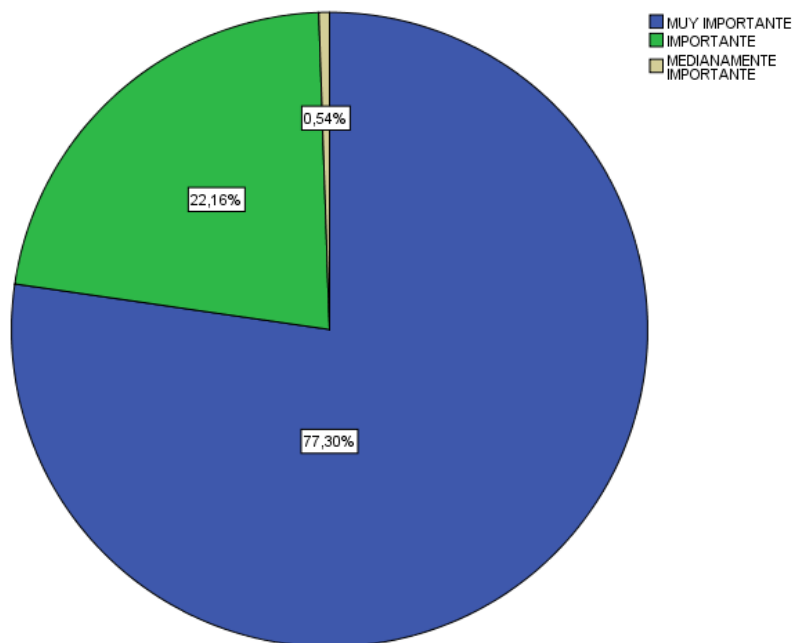
**Gráfico 9. Participación en cursos, talleres, seminarios u otros.**

Las personas encuestadas denotan gran interés en participar de los procesos de formación permanente que adelanta el EDM y EDD, lo cual se evidencia con que son 53 funcionarios los que han realizado entre uno y dos cursos en los últimos cinco años. 47 entre tres y cuatro cursos. 28 entre cinco y seis cursos y 45 funcionarios afirman que han realizado más de seis cursos. Llama la atención que 9 funcionarios no han realizado cursos y 3 no responden la pregunta.

Quizás sea hora ya de avanzar a procesos de formación más amplios como diplomados o carreras de formación profesional, pues su disponibilidad horaria así lo demuestra, quedaría por indagar su disponibilidad de pago de dichos procesos de formación o si se generan acciones de forma cooperativa entre los municipios, el EDD y las Universidades del Departamento.

Y quizás, generar un sistema de caracterización de los funcionarios y sus procesos de formación continua-extensión, para organizar el tipo de cursos según

las regiones, donde se puedan dar otras estrategias de formación como el trabajo cooperativo, los equipos de trabajo, las mesas de asesoría, entre otras dinámicas de formación permanente que son activas y participativas.



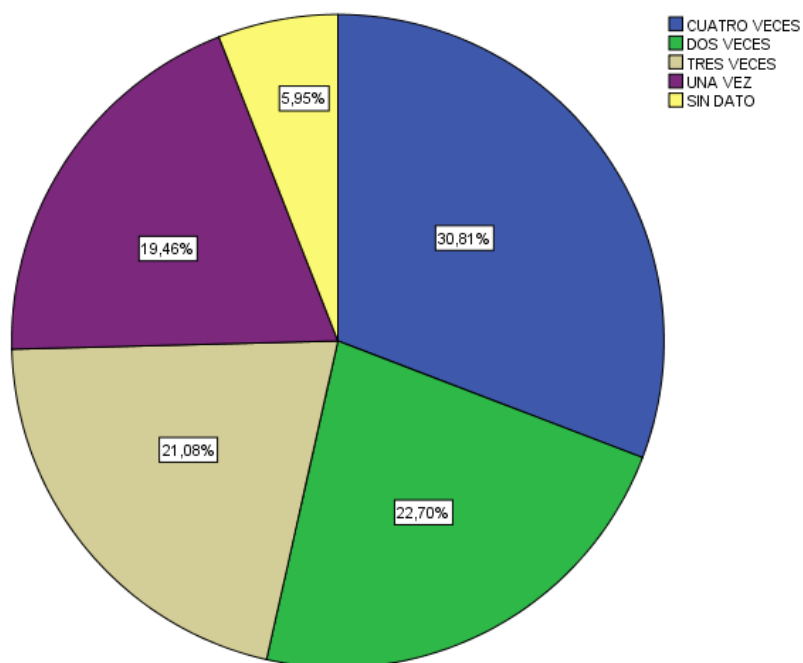
**Gráfico 10. Formación permanente hacia habilidades en la auto-organización.**

Ante la pregunta de la importancia que le dan a la categoría de AUTO-ORGANIZACIÓN en las acciones de los funcionarios, se identifica que 143 funcionarios la denotan como muy importante, 41 como importante y 1 medianamente importante.

Ello denota una motivación de los actuales funcionarios para continuar con su proyección y crecimiento profesional, pues la auto-organización es considerada por actuales pedagogos como la competencia necesaria para adquirir competencias genéricas y específicas en diversas disciplinas, llevada esa mirada a la administración deportiva, es el escenario para desarrollar las competencias laborales del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos. Competencias que son posible de ser identificadas y definidas para la cualificación de los procesos en los EDM y SDM en concordancia con las metas estratégicas del EDD.

Quizás alianzas en investigación de diversas universidades y el EDD genere una ruta que brinde factores de desempeño medibles en la ejecución de los planes

de desarrollo de los EDM y se canalice la dinámica interna del EDM hacia las metas del EDD en sus diferentes líneas y proyectos para el desarrollo deportivo que requieren las subregiones.



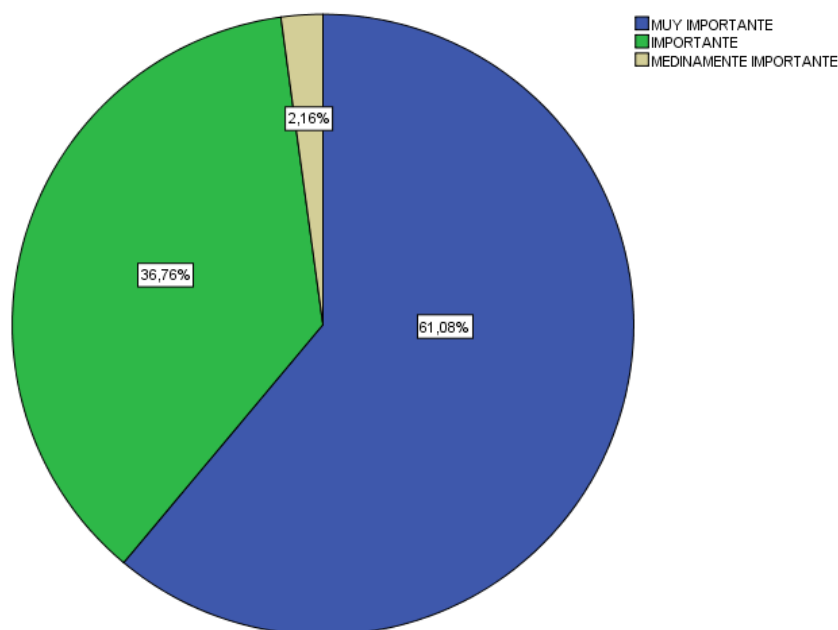
**Gráfico 11. Frecuencia semanal para asistir a cursos de formación.**

Se continúa encontrando en las respuestas de los encuestados, su afinidad con la asistencia a procesos de formación disciplinar y permanente en los EDM y en las acciones propuestas por el EDD. Ello generaría oportunidades para realizar procesos de formación más amplia como diplomaturas o cursos cortos hasta programas de formación profesional y posgradual tanto con certificación local o nacional e internacional.

Se resalta la motivación de asistir 4 veces por semana en 57 funcionarios, dos veces por 42 funcionarios, tres veces por 39 funcionarios, una vez por 36 funcionarios y 11 funcionarios no responden la pregunta.

Ello también denota las posibilidades para generar otro tipo de formación que contribuya al desarrollo deportivo de la región y no tanto, cursos de corta duración en personal altamente variable, quizás formarlos profesionalmente y sí aún no permanecen en el EDM o la SDM, los lleve a generar acciones de

emprendimiento y desarrollo deportivo que también nutrirían las metas del EDD.



**Gráfico 12. Planes de formación como política de mejora de procesos.**

Ante la percepción de la formación disciplinar permanente como estrategia política del EDM y del EDD, es considerada como muy importante por 113 funcionarios, importante por 68 y medianamente importante por 4.

Ello da muestra de concatenación y congruencia de las acciones del EDD y el pensamiento de los asistentes al valorar positivamente el cuestionamiento.

Esto a la vez, es una oportunidad de impacto para el EDD por la aceptación de las propuestas y acciones emprendidas, que quizás al promover la generación de políticas públicas en ésta vía, vaya en concordancia con las metas de desarrollo deportivo del País.

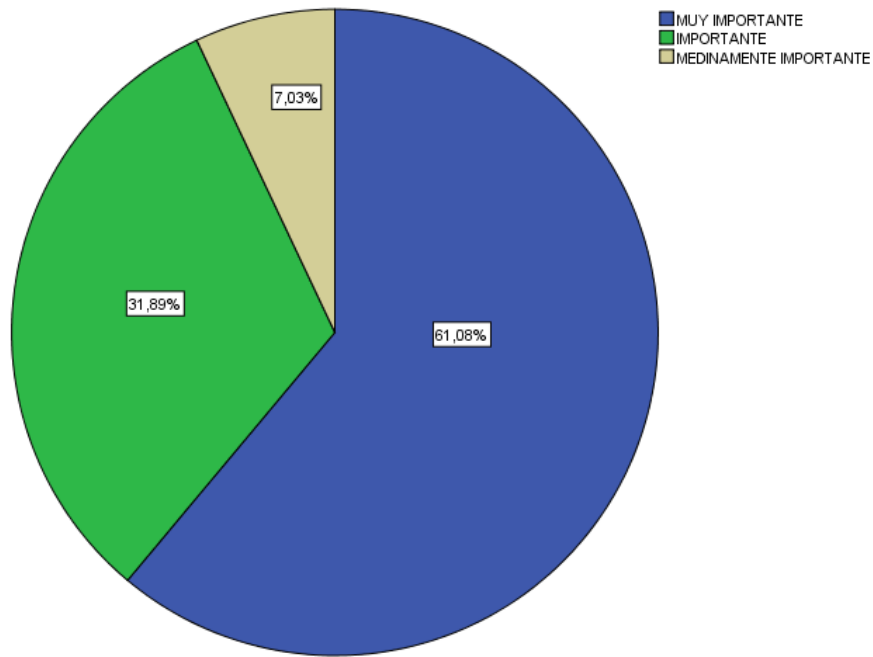


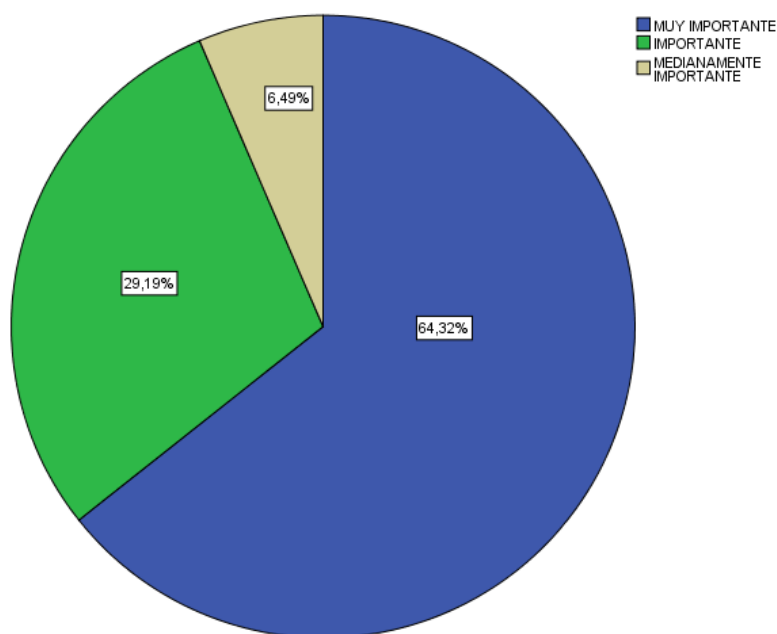
Gráfico 13. Planes de formación para la cualificación profesional.

Los funcionarios valoran las acciones formativas como punto de inicio para una cualificación profesional, es decir, la percepción es positiva en su totalidad y brindaría la posibilidad de desarrollar acciones con ellos para dar continuidad a su formación profesional.

Es así como 113 funcionarios la puntúan como muy importante, 59 importante y 13 medianamente importante.

Quizás nutrir la formación en las regiones con alianzas estratégicas con Universidades a través de programas regionales, brinde una atención ideal para éstos funcionarios.





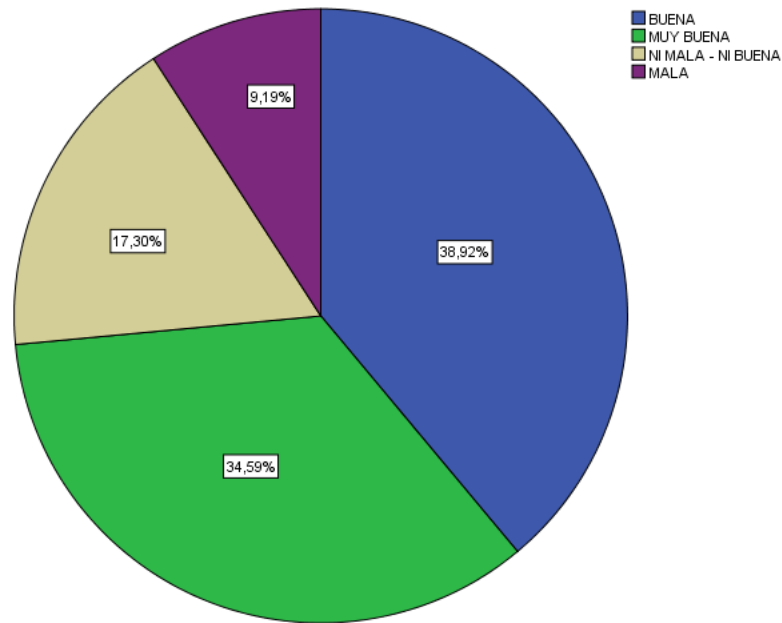
**Gráfico 14. Planes de formación para el reconocimiento de la organización.**

En igual medida consideran que con estas acciones de formación por parte del EDD se aumenta el reconocimiento del EDM o la SDM en el medio local de los municipios.

Acción que puede ser de impacto para el EDD en la generación de nuevas propuestas más experienciales, más prácticas y que fortalezcan las congruencias del plan de desarrollo del EDD hacia los EDM y SDM.

Es así como 119 funcionarios consideran que es muy importante el reconocimiento del EDM en el medio, 54 importante y 12 medianamente importante.

Ello quizás se continúe mejorando en la medida en que se cualifican las dinámicas y las estrategias de formación, es decir, pasar de cursos cortos a diplomados y de diplomados a formación profesional; es un escenario propicio para pensar a la formación virtual, la formación semipresencial y la formación bajo uso de plataformas educativas de universidades regionales e internacionales.

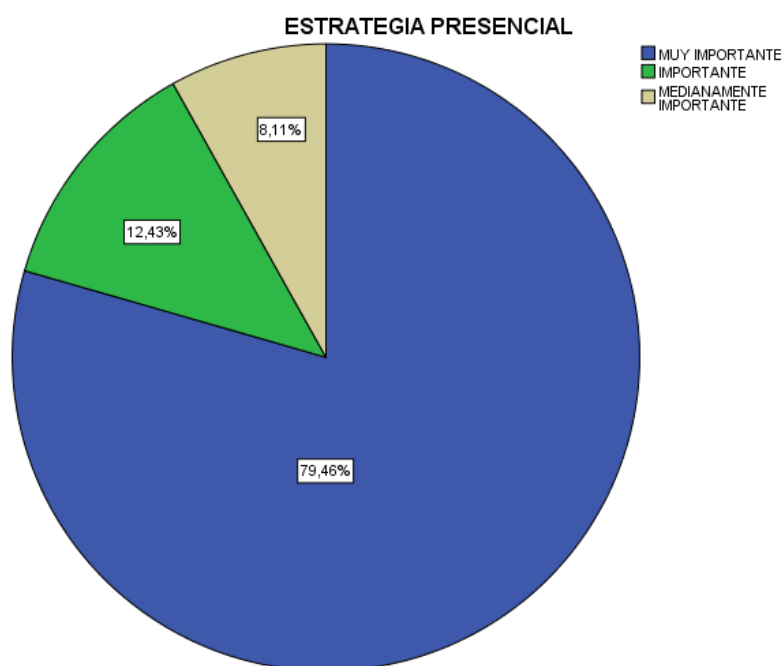


**Gráfico 15. Calidad de los procesos de formación disciplinar.**

Los funcionarios que responden el cuestionario, consideran que la calidad en los procesos de formación desarrollados por el EDD, mejoran el funcionamiento de los EDM o las SDM, por lo que le dan una valoración positiva.

Se resalta que 64 de ellos la consideran muy buena, 72 buena y 32 ni buena, ni mala. Sin embargo 17 funcionarios consideran la calidad del proceso como mala.

Ésta es una valoración que el EDD debe cruzar con la calidad profesional y académica de sus servidores de cursos en las regiones y por tanto, en el actual proceso se carece de la citada caracterización de profesionales que han servido u ofrecido los cursos del EDD para brindar un análisis más pertinente.



**Gráfico 16. Estrategia de formación permanente presencial.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la estrategia de formación presencial en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 147 de ellos la consideran muy importante, 23 importante y 15 medianamente importante.

En esta variable en particular, se debe tener presente realizar una caracterización por región para centralizar la formación en las ciudadelas educativas o en su defecto, en las instalaciones donde la Universidad de Antioquia hace presencia.

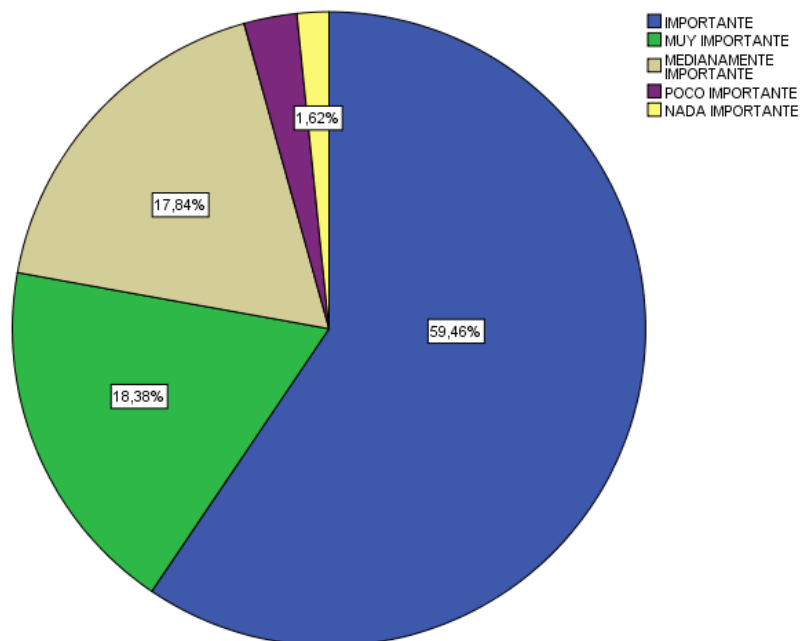


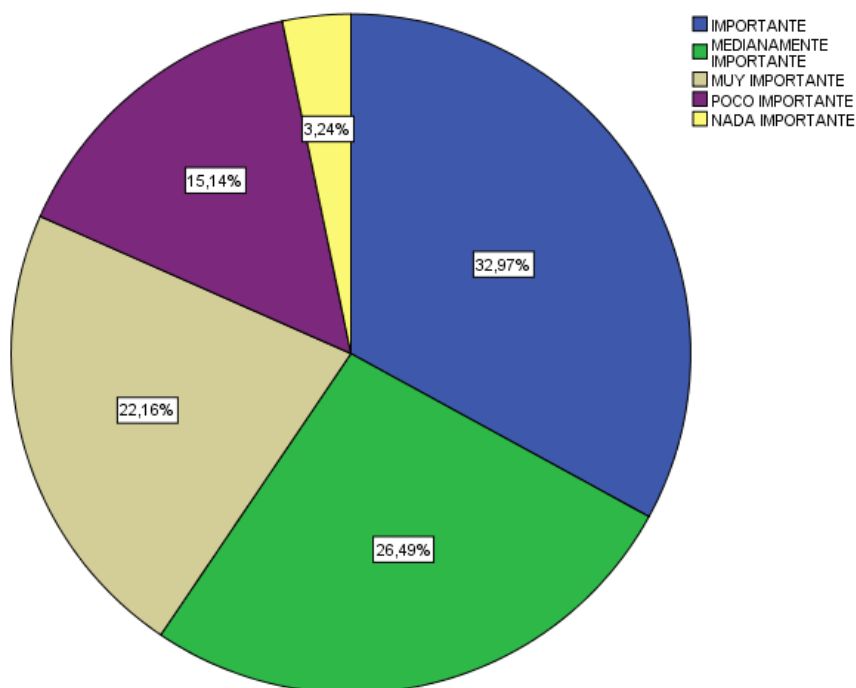
Gráfico 17. Estrategia de formación permanente semipresencial.

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la estrategia de formación semipresencial en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 110 de ellos la consideran importante, 34 muy importante, 33 la consideran medianamente importante, 5 poco importante y 3 nada importante.

Llama la atención que para su asistencia a cursos por dos veces a la semana se considerada muy importante, pero la noción de semipresencialidad no da congruencia, quizás por desconocimiento de la modalidad y su intensidad horaria.

Este modelo de formación es aplicable para procesos de formación en educación continua como diplomados, pero no es aplicable a la actual normatividad de formación profesional del País, sin embargo, si es aplicable para procesos de formación internacional centralizados desde los EDD para Colombia, acción que podría ser desarrollada por el EDD y ser así pionero en ésta ruta de formación de sus directivos y gestores de instalaciones deportivas en las subregiones del departamento.



**Gráfico 18. Estrategia de formación permanente virtual.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la estrategia de formación *E-learning*<sup>2</sup>, virtual en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 61 de ellos la consideran importante, 41 muy importante, 49 medianamente importante, pero 28 la consideran poco importante y 6 nada importante.

Quizás por desconocimiento del tópico o por el bajo dominio de sistemas de información y comunicación en sus habilidades de competencia en uso de medios y tecnologías de comunicación y enfrentarse a procesos de formación bajo ésta ruta, implica otros dominios que quizás en las regiones aún no está tan consolidado, sin embargo, los procesos de formación internacional, tienen ésta ruta como una de sus principales estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

<sup>2</sup> La plataforma de *e-learning*, conocida también como campus virtual o *Learning Management System* (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, ya sea en empresas o en instituciones educativas.

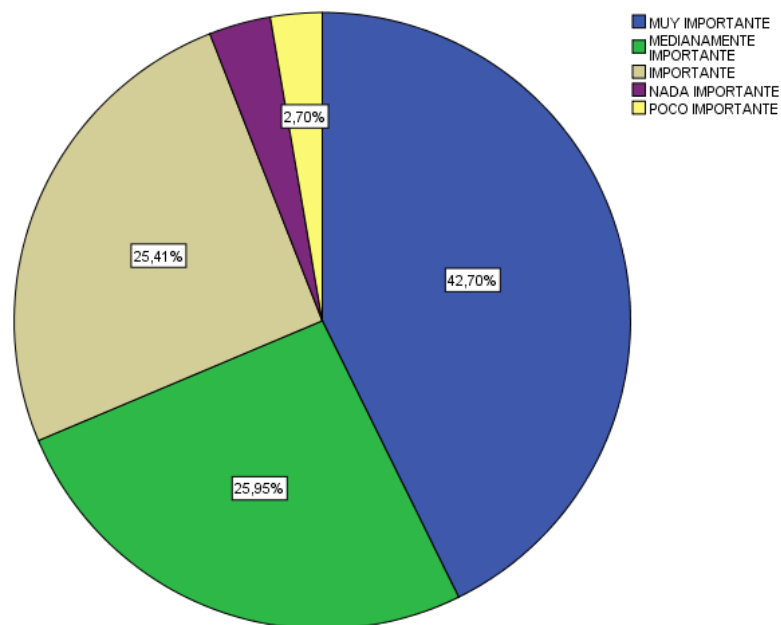


Gráfico 19. Estrategia de formación permanente mixta.

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la estrategia de formación presencial o semipresencial y *E-learning* (virtual) en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

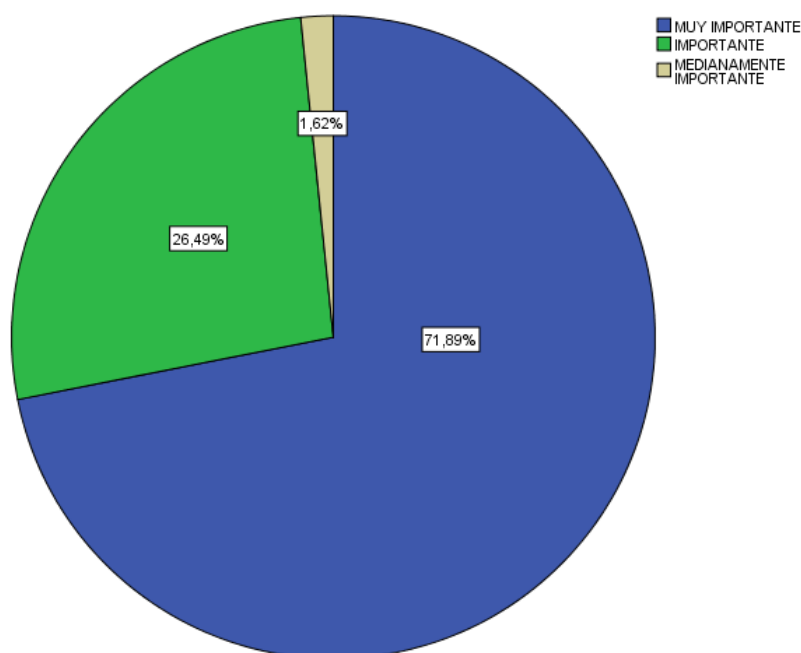
Se resalta que 79 de ellos la consideran muy importante, 47 importante y 48 medianamente importante, 5 poco importante y 6 nada importante.

Quizás ésta vía de formación anclada en perspectiva flexible, abierta y holística, podría mejorar el impacto del EDD en los Municipios de Antioquia.

### 7.5.3. La formación disciplinar conducente a titulación profesional.

En el reconocimiento de las percepciones de directivos de EDM y gestores administrativos de instalaciones deportivas sobre la formación disciplinar como proceso educativo conducente a título profesional y como escenario de cualificación del rol profesional, se hace un acercamiento a la realidad habitada a través de indagaciones sobre su valoración a la formación en normatividad y legislación deportiva inherente a la gestión de instalaciones deportivas, a la tipificación de las instalaciones deportivas, al ciclo administrativo, a las funciones directivas, estrategias directivas, para la gestión del talento humano, la formación ciudadana, de investigación, su valoración ante la formación disciplinar en gestión de

instalaciones deportivas, su interés por realizar procesos formativos en entrenamiento deportivo o educación física como grado profesional, en especializaciones de actividad física y salud, entrenamiento deportivo o administración deportiva, en procesos educativos de maestría, doctorado o posdoctorado, que quizás den la ruta para la estructuración de la formación disciplinar en la Región de Antioquia (Colombia).



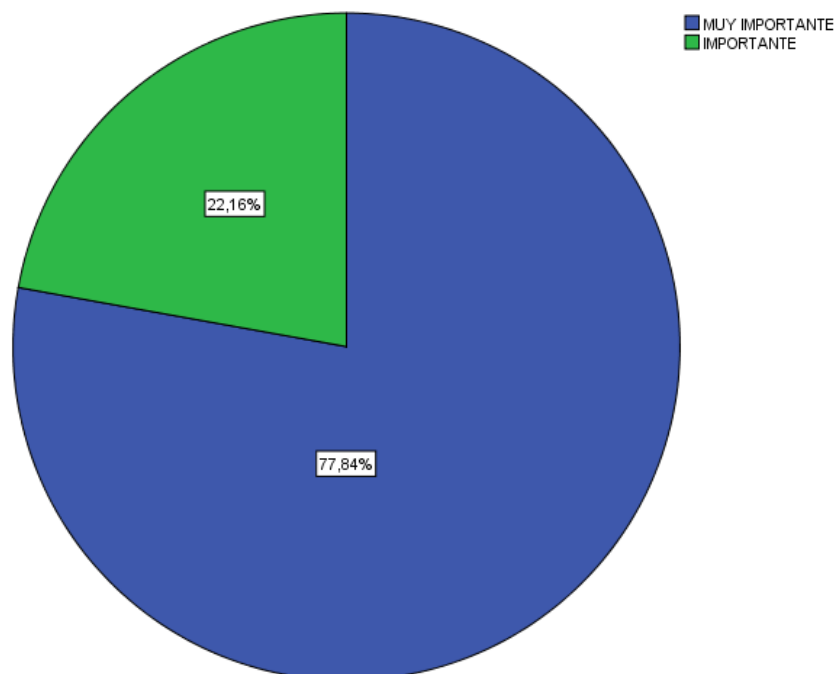
**Gráfico 20. Formación desde la normatividad.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que temas de formación como la normatividad (Ley del deporte, planes de desarrollo y ordenamiento territorial según el EDM o la SDM) en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 133 de ellos la consideran muy importante, 49 importante y 3 medianamente importante.

La formación en políticas públicas, en legislación y normas que definen el funcionamiento de éstos organismos y sus instalaciones deportivas, son contenidos no desarrollados en la precaria formación profesional o posgradual, pues es develado que el interés está en éstas temáticas, acción que puede ser suplida si se

incluyen como temas transversales en los actuales procesos de formación continua-extensión de los funcionarios.



**Gráfico 21. Formación según su tipificación.**

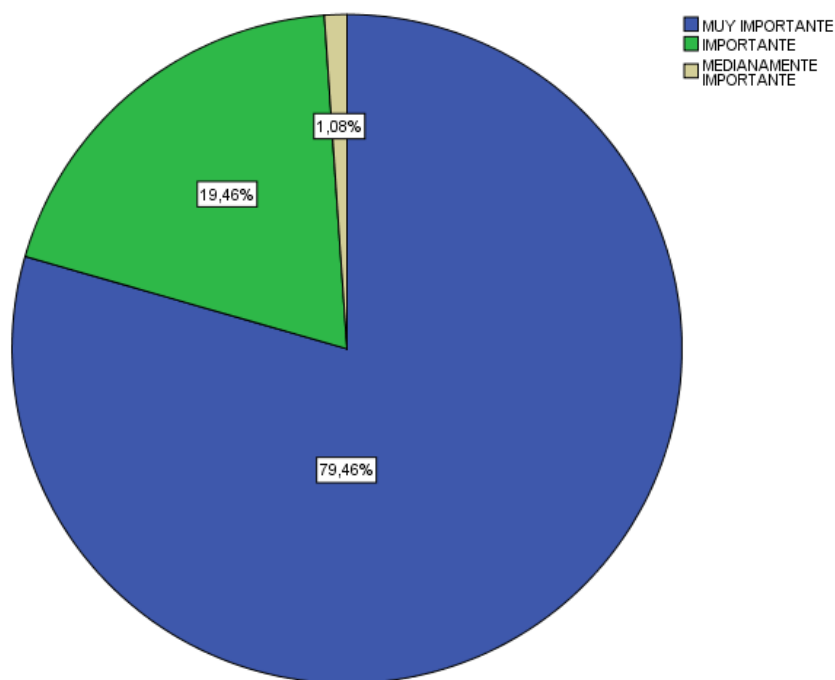
Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que temas de formación como la gestión de instalaciones (desde la administración y la gestión deportiva según la tipificación de la misma) en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva.

Se resalta que 144 de ellos la consideran muy importante y 41 importante.

Quizás un proceso de formación específica, que podría ser un diplomado en GID, brinde los conocimientos, habilidades, actitudes y valores pertinentes para dotar de un perfil de gestor de instalaciones deportivas en el Departamento a estos funcionarios.

Acción que puede ser desarrollada en alianza con la Universidad de Antioquia y su red de instituciones internacionales. Este apartado es ampliado en la propuesta de creación del sistema de formación disciplinar para gestores de instalaciones y equipamientos deportivos del Departamento.





**Gráfico 22. Formación desde el ciclo administrativo.**

Los empleados públicos que responden el cuestionario consideran que temas de formación como el ciclo administrativo (Planeación, organización, dirección y control de programas, proyectos, acciones y recursos según la instalación) en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva.

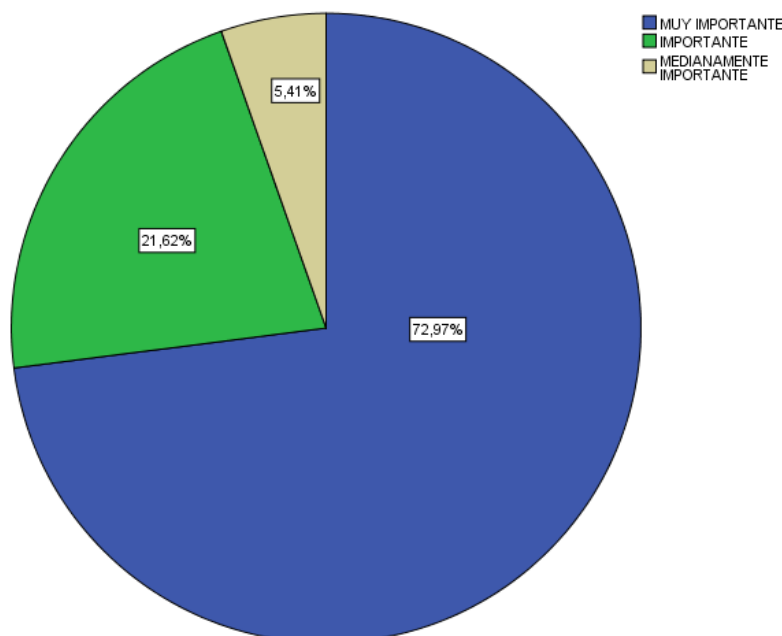
Se resalta que 147 de ellos lo consideran muy importante, 36 importante y 2 medianamente importante.

Esta mirada de contenidos administrativos, son propuestos en el diplomado en Gestión de Instalaciones y Equipamientos Deportivos para funcionarios noveles, de tal forma que se estructura su crecimiento profesional a través de diversos cursos tipo master internacionales o especialización y maestría propuestos desde la Universidad de Antioquia o por las universidades internacionales que apoyan ésta investigación, de tal forma, que un funcionario pueda a través de su acción de formación, cualificar su rol, mejorar su desempeño y por ende, favorecer el impacto del EDM y el EDD al contar con personal altamente cualificado para la transformación y desarrollo deportivo del departamento en la dinámica nacional.

Es de resaltar que, en la actualidad, la Universidad de Antioquia y su Instituto

de Educación Física, están en capacidad de brindar la especialización en administración deportiva y la línea de administración deportiva en la Maestría de Desarrollo Humano y Motricidad.

También, se cuenta con la posibilidad de cualificar el talento administrativo de las regiones a través de programas semipresenciales con Universidades Internacionales que tienen títulos oficialmente reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional como es el caso de la propuesta de Diplomado conducente a título de doctor por la Universidad de Jaén y más de diez universidades españolas que acompañan esta acción, donde el título de doctor es avalado por el MEN, pero es requisito tener maestría y realizar el Diploma de profundización durante un año para poder acceder al Doctorado.



**Gráfico 23. Formación desde funciones y habilidades directivas.**

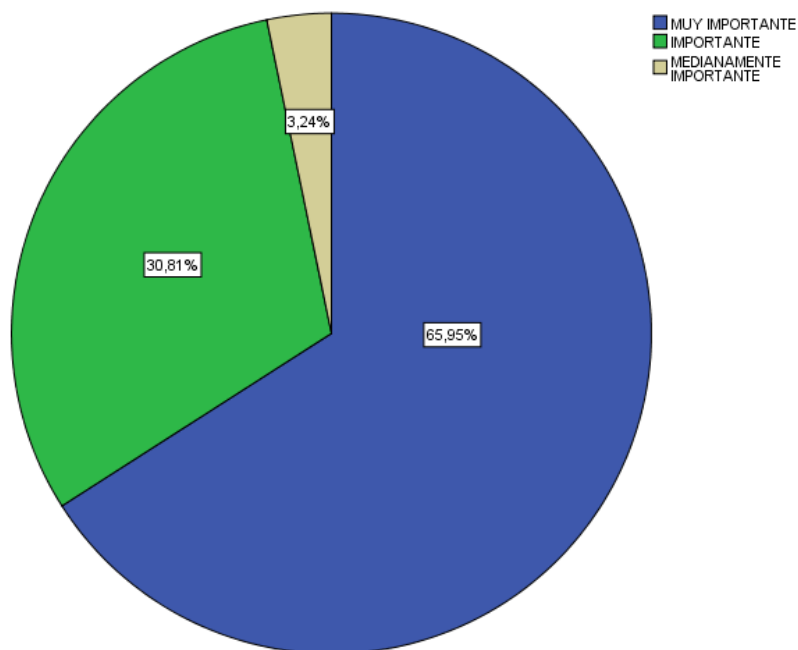
Quienes responden el cuestionario consideran que temas de formación como las funciones directivas (habilidades y actitudes para el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación asertiva con el entorno) en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva.

Se resalta que 135 de ellos la consideran muy importante, 40 importante y 10 medianamente importante.

La formación como dirigentes deportivos de las organizaciones deportivas

en la Región de Antioquia, es una prioridad dadas las necesidades expuestas en puntos anteriores y dada su mentalidad positiva para iniciar procesos de formación en esta vía.

Se deben pensar las estrategias de cofinanciación o alianzas estratégicas para impactar positivamente las subregiones a través de propuestas de formación específica y genéricas como las que aquí se comparten con la creación del sistema de formación disciplinar y permanente para el gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia y liderada por la Universidad de Antioquia, INDEPORTES Antioquia y sus posibles alianzas con Universidades de la Región o con Universidades Internacionales.



**Gráfico 24. Formación para la evaluación y el control.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que temas de formación como las estrategias directivas (entre ellas: planes de seguridad, plan de emergencia, percepción del uso y mantenimiento de la instalación deportiva, entre otras) en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva. 122 de ellos la consideran muy importante, 57 importante y 6 medianamente importante.

Este es un componente específico de formación que también es atendido con la propuesta de diplomado en gestión de instalaciones y equipamientos

deportivos a ser desarrollado con el liderazgo de la Universidad de Antioquia y su programa de extensión, pues el talento humano que hoy integra la línea de formación en administración deportiva y específicamente, gestión de instalaciones deportivas, es integrado por tres candidatos a doctores con amplia trayectoria investigativa y profesional en organizaciones del sector y más de cinco magister con roles o funciones en altas organizaciones del departamento y la ciudad.

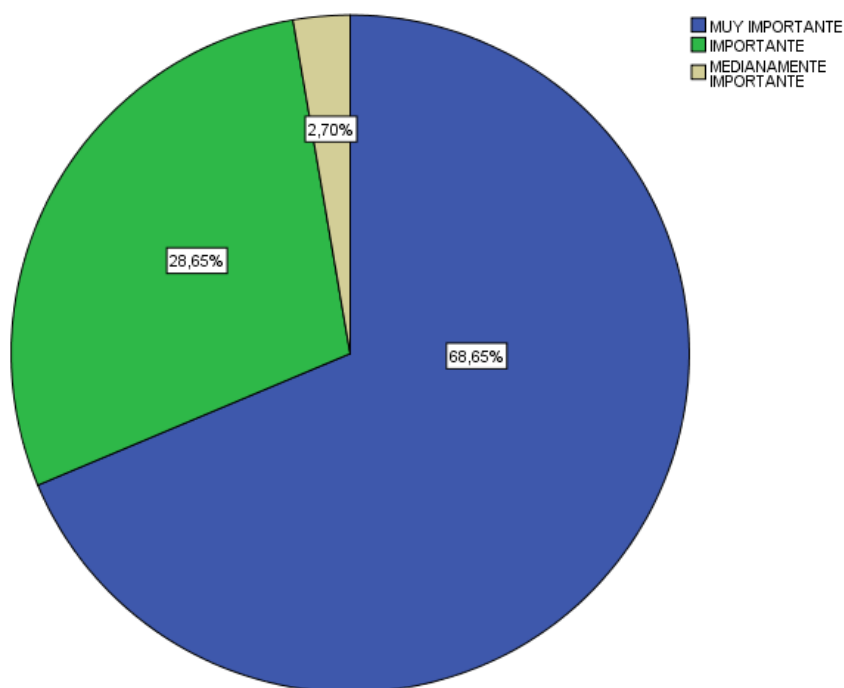


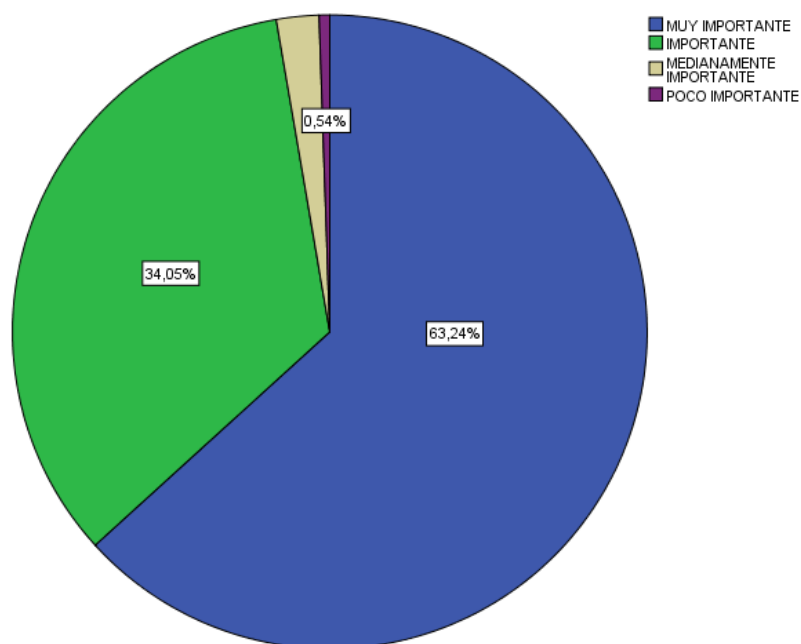
Gráfico 25. Formación desde la gestión del talento humano.

Los empleados públicos que responden el cuestionario consideran que temas de formación como las estrategias de gestión de recursos humanos (Estrategias para la inducción de personal novel, formación en relaciones interpersonales, acciones de acogida a los noveles, permanencia de usuarios, entre otras) en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva.

Se resalta que 127 de ellos la consideran muy importante, 53 importante y 5 medianamente importante.

Es de resaltar que en ésta línea de formación uno de los doctorandos desarrolla todo su proceso de profundización e investigación, pues es un tema que

se ha abordado desde años anteriores, por lo tanto, es una línea en la que se tiene la posibilidad de desarrollarla genérica o específicamente, la primera en la propuesta del diplomado que hoy se presente a los directivos del EDD o la segunda, en la creación de una propuesta novedosa a partir de la función con metodologías activas y experienciales en las cuales los profesores del IUEF han basado sus investigaciones y profundizaciones temáticas.



**Gráfico 26. Formación permanente desde la formación ciudadana.**

Los empleados que responden el cuestionario consideran que temas de formación como las estrategias de formación ciudadana (Estrategias para la gestión del conflicto, conciliación, negociación, empatía, tolerancia, prudencia y relaciones interpersonales, entre otras) en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva. 117 de ellos la consideran muy importante, 63 importante y 4 medianamente importante y 1 poco importante.

En esta línea de formación se podrían desarrollar en igual medida, procesos de formación genérica o específica, pues es una línea desarrollada por amplio número de docentes del IUEF y en especial, es una línea de investigación y profundización del doctorado en Educación del IUEF y la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia donde laboran docentes con amplio prestigio

investigativo, lo cual podría impactar en gran medida las diversas rutas de formación que hoy se develan como pertinentes y como es el caso de la formación ciudadana en el uso, permanencia y servicio de las instalaciones deportivas del departamento.

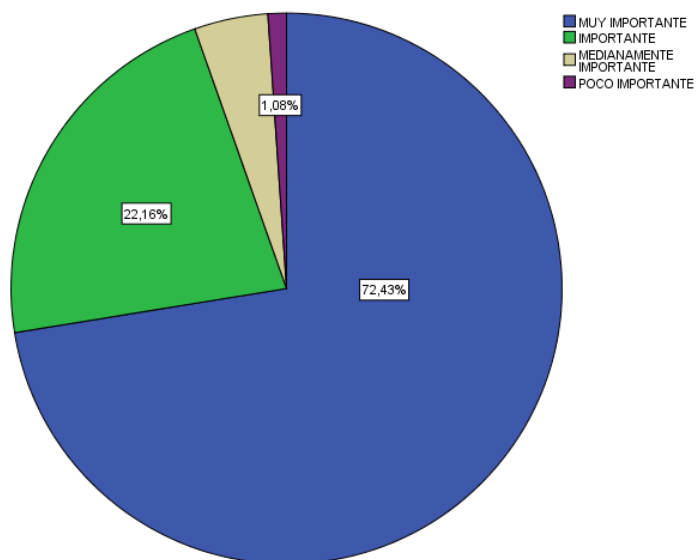
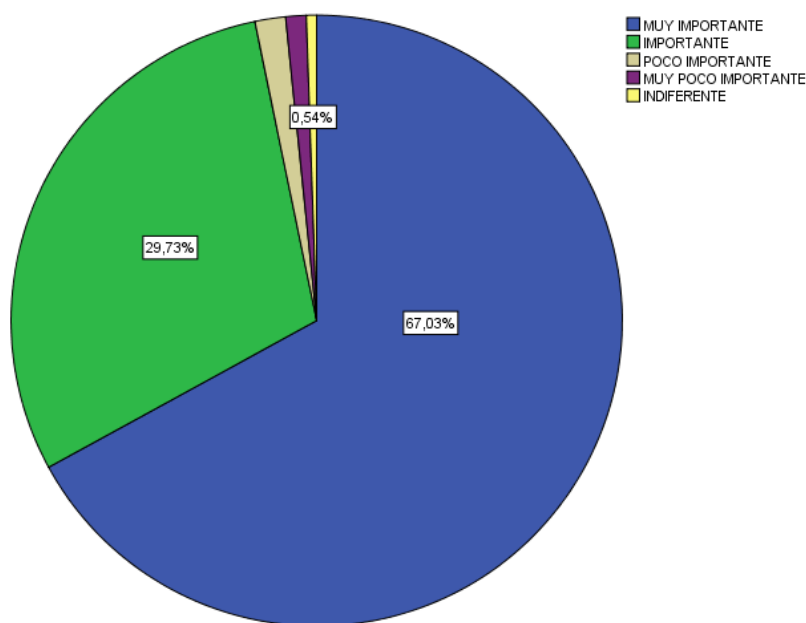


Gráfico 27. Formación desde la investigación.

Quienes responden el cuestionario consideran que temas de formación como las estrategias de investigación (Estrategias para la conformación de semilleros, líneas de investigación, grupos de investigación, publicación de resultados, entre otras acciones propias de la investigación) en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva. Se resalta que 134 de ellos la consideran muy importante, 41 importante, 8 medianamente importante y 2 poco importante.

La investigación es una ruta de mirada externa o interna, ante la primera se podrían desarrollar procesos de investigación orientados por el EDD y las Universidades, en la segunda, se debería realizar un proceso de formación disciplinar profesional o posgradual para generar insumos en ésta vía, lo real, es que es un tema de gran interés de los gestores de instalaciones deportivas en el departamento, acción que puede ser suplida si se instauran las alianzas estratégicas conjuntas antes planteadas. Se genera entonces una aceptación

positiva de la formación en los diversos ámbitos de la formación disciplinar de gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en Antioquia. Quizás alianzas de formación continuada o profesional, tanto regionales como internacionales, sea una vía de impacto a ésta comunidad que ha expresado su simpatía con las propuestas temáticas para la formación desde diversos ámbitos.

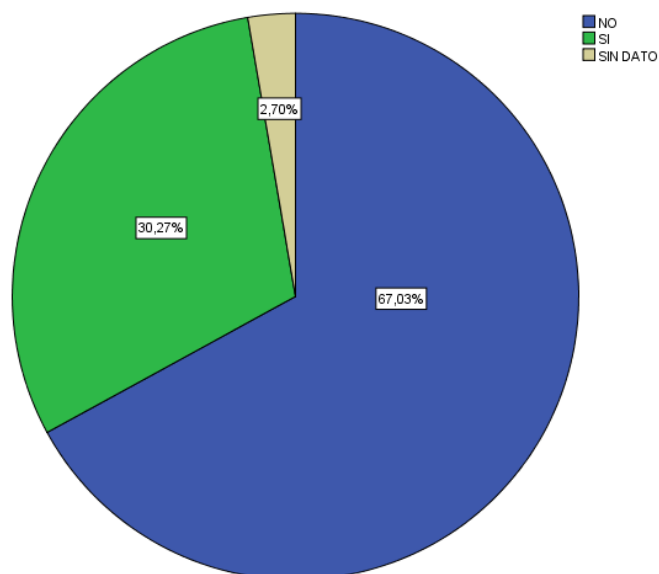


**Gráfico 28. Formación para el desarrollo organizacional.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la formación disciplinar en gestión de instalaciones y equipamientos deportivos mejorará el funcionamiento de los EDM y el impacto de los gestores deportivos.

Se resalta que 124 de ellos la consideran muy importante, 55 importante, 3 poco importante, 2 muy poco importante y 1 indiferente.

Con ello se reafirma la importancia de un curso corto, un ciclo o un diplomado en la GID adscrito al sistema propuesto de formación con alcance local o internacional, en articulación con las propuestas del EDD, para luego articular dichas iniciativas con procesos de formación profesional en universidades de la Región de Antioquia que lleguen a tener titulación específica en el nivel profesional y posgradual de la Educación Superior.

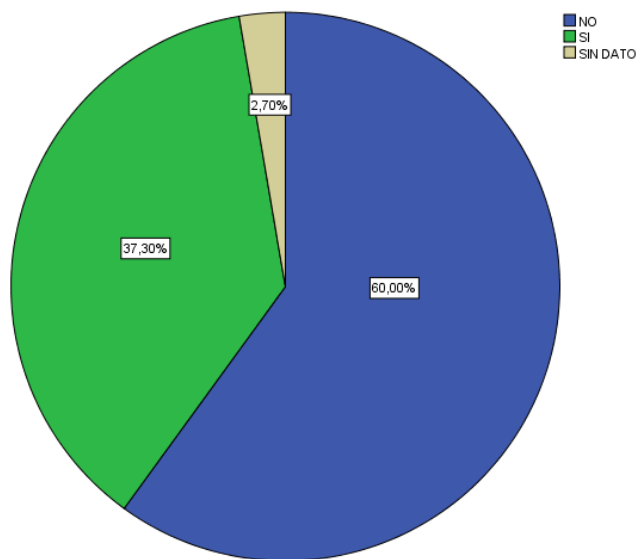


**Gráfico 29. Formación disciplinar en entrenamiento deportivo.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de formación profesional en entrenamiento deportivo con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa. 56 de ellos consideran que si la harían, 124 no lo harían y 5 funcionarios no responden la pregunta.

Es una respuesta comprensible, pues el perfil laboral de los participantes de la encuesta es del área de administración deportiva.

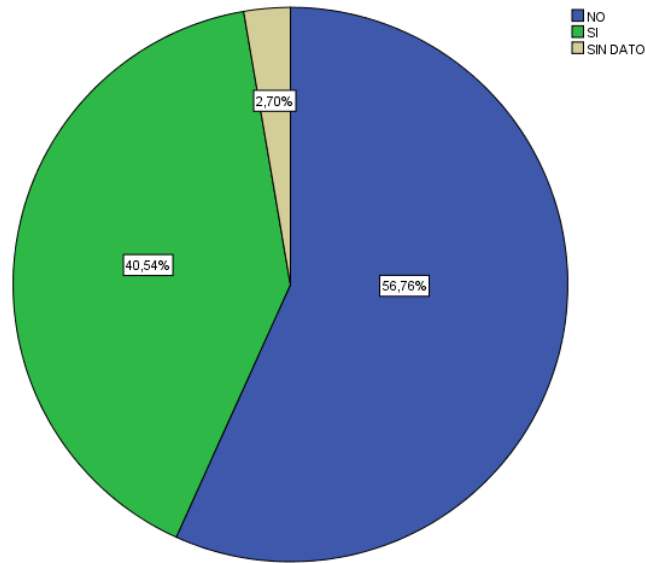




**Gráfico 30. Formación disciplinar en Educación Física.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de formación profesional como Licenciado en Educación Física con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa. 69 de ellos consideran que si la harían, 111 no lo harían y 5 funcionarios no responden la pregunta.

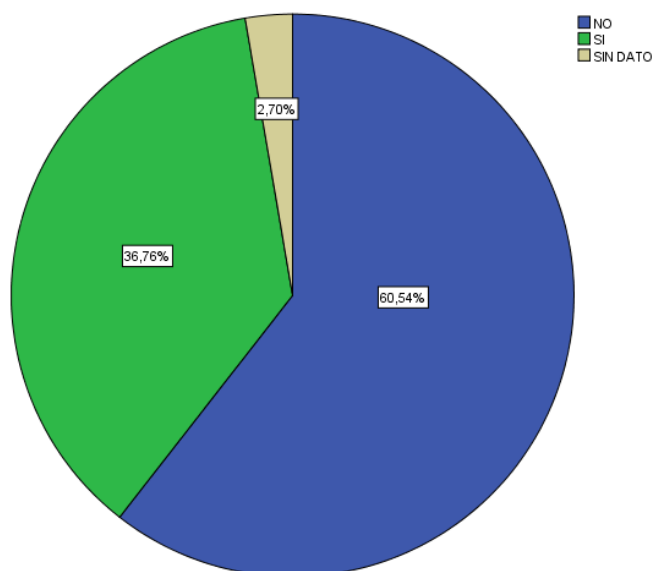
En igual sintonía la preferencia negativa, dado que muchos de los funcionarios ya tienen una formación profesional.



**Gráfico 31. Formación posgradual en actividad física y salud.**

Los sujetos que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de Esp. En Actividad Física y Salud con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa. 75 de ellos consideran que si la harían, 105 no lo harían y 5 funcionarios no responden la pregunta.

En igual sintonía la respuesta de los funcionarios, con ello se valida su interés por una formación posgradual en el área de la administración deportiva.



**Gráfico 32. Formación posgradual en entrenamiento deportivo.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de Especialización en Entrenamiento Deportivo con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa.

Se resalta que 68 de ellos consideran que, si la harían, 112 no lo harían y 5 funcionarios no responden la pregunta.

Comprensible su perspectiva dado el interés profesional que hoy convoca a los funcionarios participantes del estudio, es decir, se inclinan por una formación posgradual en administración deportiva.

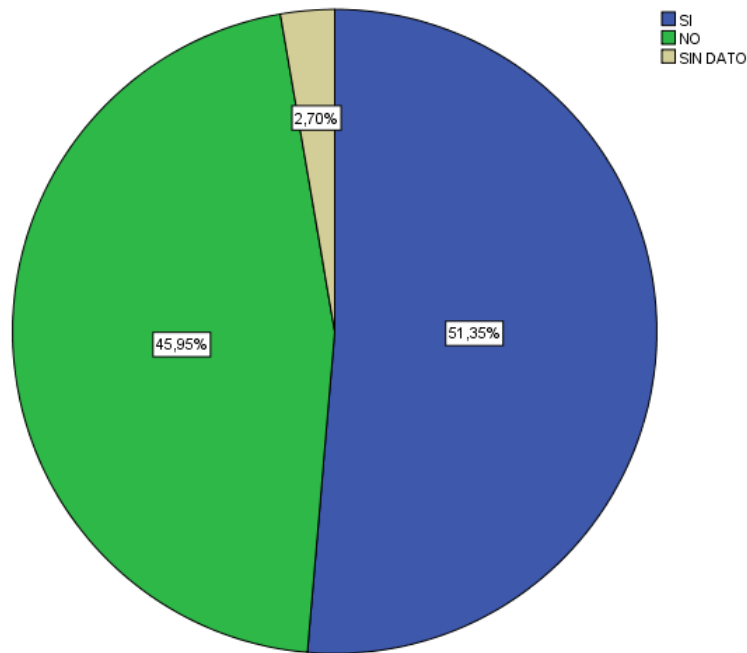
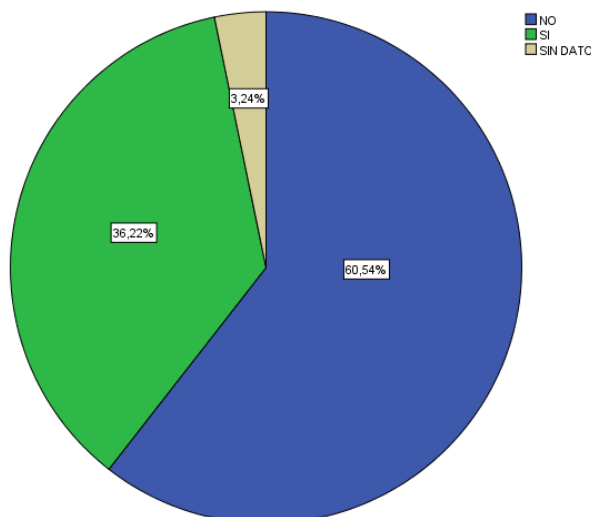


Gráfico 33. Formación posgradual en administración deportiva.

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de Esp. En Administración Deportiva con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es positiva.

Se resalta que 95 de ellos consideran que, si la harían, 85 no lo harían y 5 funcionarios no responden la pregunta.

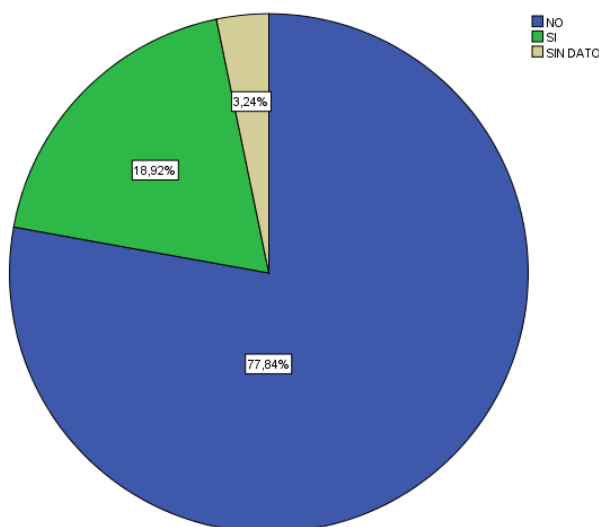
A la vez, es la única propuesta de formación posgradual valorada positivamente y en especial, es el tema de interés de formación posgradual propuesto en el sistema de formación disciplinar para el EDD y sus funcionarios en las subregiones.



**Gráfico 34. Formación disciplinar en Maestrías.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de Maestría con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa. 67 de ellos consideran que, si la harían, 112 no lo harían y 6 funcionarios no responden la pregunta.

Es de resaltar que la actual maestría en desarrollo humano y motricidad para profesionales del campo, cuenta con una línea de formación en administración deportiva que podría en gran medida, atender estas expectativas de formación posgradual.

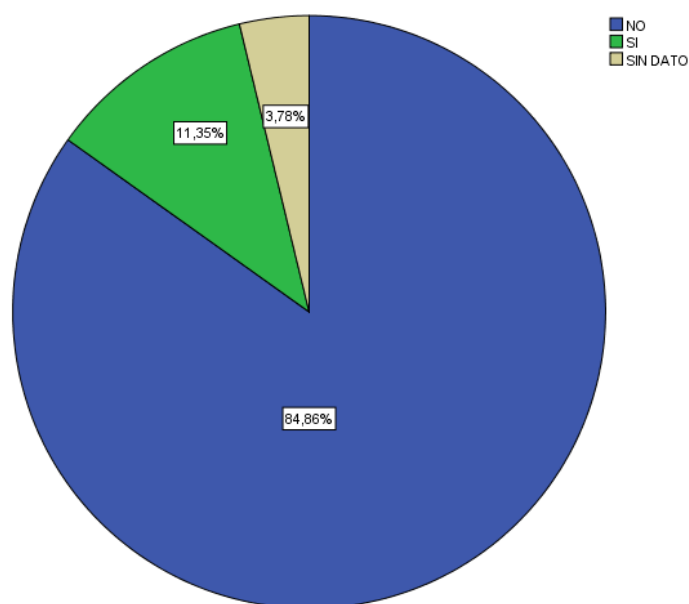


**Gráfico 35. Formación disciplinar en Doctorado.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de Doctorado con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa.

Es así como 35 de ellos consideran que, si lo harían, 144 no lo harían y 6 de ellos no responden la pregunta.

Este nivel de formación cuenta con baja aceptación, quizás porque en los actuales procesos contractuales no es imperante esta condición, sin embargo, como dispositivo de formación posgradual será una de las miradas de mayor impacto en las futuras políticas de desarrollo científico del País, es decir, se aumentará la oferta interna e internacional con éstos alcances y por ello, quizás iniciar con un ciclo de formación conducente a formación doctoral, brinde aportes al desarrollo deportivo de País y ser pioneros con la propuesta que en el sistema se comparte, sea una ruta posible de éstas metas para el desarrollo del departamento y del sector deporte en Colombia.



**Gráfico 36. Formación disciplinar en Posdoctorado.**

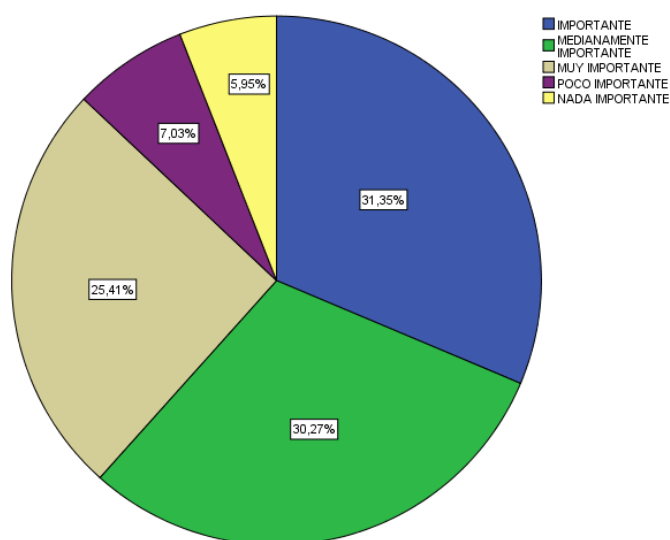
Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que realizarían un programa de Posdoctorado con lo que mejoraría el funcionamiento de los EDM y su valoración es negativa.

Se resalta que 21 de ellos consideran si la harían, 157 no lo harían y 7 funcionarios no responden la pregunta.

Es un factor que llama la atención su interés, aunque no se cuenta con la formación profesional para realizarla, pero la invitación de la actual propuesta de sistema de formación disciplinar, será pionera en el País y la bondad con que cuenta es su sinergia a dinámicas internacionales y nacionales.

#### **7.5.4. La formación permanente para la cualificación del rol laboral.**

En el reconocimiento de las percepciones de directivos de EDM y gestores administrativos de instalaciones deportivas sobre la formación permanente para la cualificación del rol laboral del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia, se hace un acercamiento a la realidad habitada a través de indagaciones en torno a la formación permanente recibida por el EDD, desde su valoración al uso de cursos cortos, talleres, foros, seminarios, diplomados, conferencias, intercambios de buenas prácticas, fomento de equipos autónomos de trabajo, charlas con universidades o asesorías individuales, a saber:



**Gráfico 37. Formación permanente a través de cursos cortos.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica

de formación en cursos cortos mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva. Se resalta que 47 de ellos la consideran muy importante, 58 importante, 56 medianamente importante, 13 poco importante y 11 nada importante.

Los cursos cortos pueden ser abordados en el diplomado, haciendo los tiempos de para necesarios para no saturar a los funcionarios en sus procesos de formación continua.

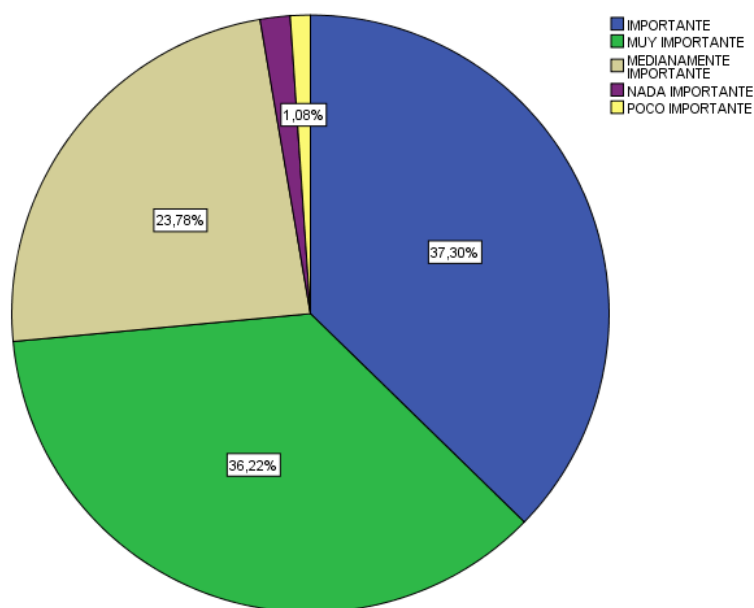


Gráfico 38. Formación permanente a través de talleres.

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en talleres mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

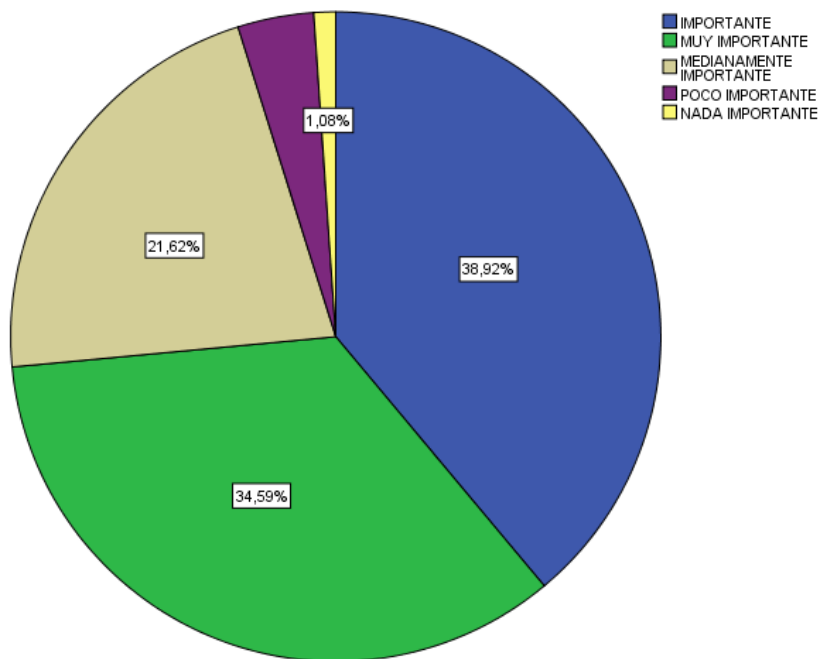
Se resalta que 67 de ellos la consideran muy importante, 69 importante y 44 medianamente importante. Sin embargo 3 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran nada importante o poco importante por 2.

Los talleres experienciales son una de las principales estrategias de formación con adultos, por ello su pertinencia, dado el nivel de edad cronológica de los participantes del estudio.

A ello, se le debe tener presente que Candidatos a Doctor, que actualmente se desempeñan en la Universidad, han desarrollado investigaciones sobre la



pertinencia de ésta metodología y cuentan con producción bibliográfica que entraría a respaldar los procesos de formación en el diplomado o las estrategias de formación profesional y posgradual.

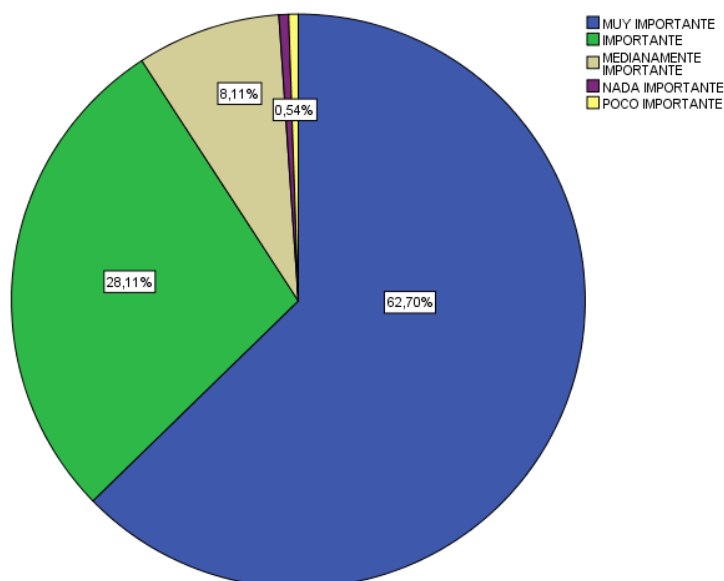


**Gráfico 39. Formación permanente a través de foros.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en foros mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 64 de ellos la consideran muy importante, 72 importante y 40 medianamente importante. Sin embargo 9 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran entre nada o poco importante.

Los foros podrían ser organizados al final de cada módulo de los diplomados, con personal profesional, profesorado invitado y estudiantes de mayor experticia en sus cargos, lo cual haría del proceso de formación, una ruta dinámica, abierta, holística y flexible para los contextos actuales de los municipios del Departamento.

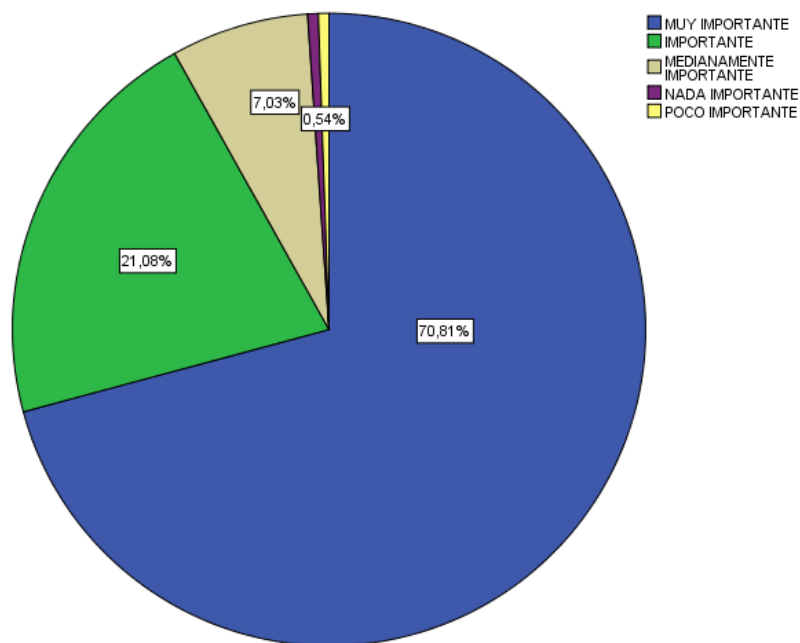


**Gráfico 40. Formación permanente a través de seminarios.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en seminarios mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva. Se resalta que 116 de ellos la consideran muy importante, 52 importante y 15 medianamente importante. Sin embargo 2 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran entre nada o poco importante.

Es de resaltar que esta estrategia podría dinamizar la formación en las subregiones del departamento, movilizar la economía regional y en especial, generar otras miradas de participación de los gestores en sus procesos de formación.

Para el desarrollo de los seminarios de profundización en las subregiones se puede contar con el apoyo y participación del departamento de extensión de la Universidad de Antioquia y su IUEF o desde las implicaciones de propuestas de formación en perspectiva internacional. En ambas miradas, se tiene la posibilidad de contar con profesores de formación doctoral.

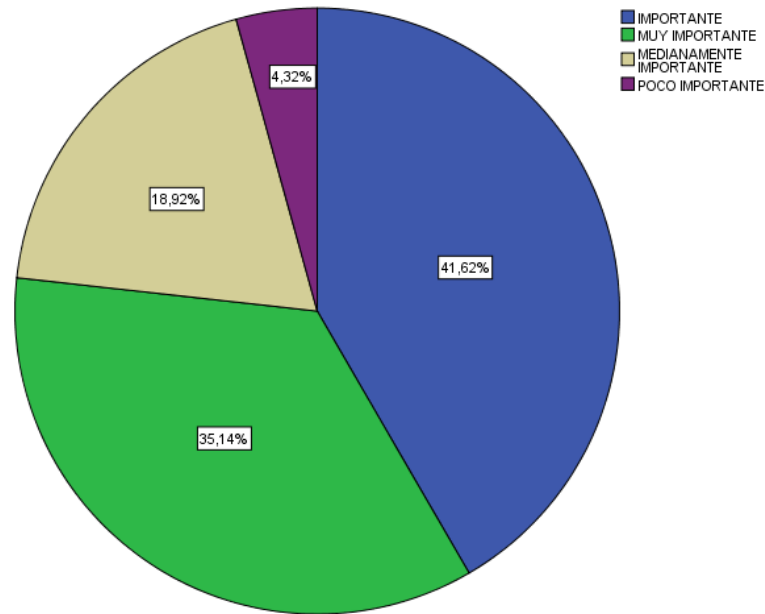


**Gráfico 41. Formación permanente a través de diplomados.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en diplomados mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 131 de ellos la consideran muy importante, 39 importante y 13 medianamente importante. Sin embargo 2 funcionarios a esta dinámica de formación la consideran entre nada importante o poco importante.

Es de resaltar que la propuesta bajo la cual se gesta la creación del sistema de formación disciplinar permanente del gestor de instalaciones deportivas en el departamento, nace con la realización de un diplomado para gestores noveles y otro diplomado para gestores expertos, posibles de ser articulados a procesos de formación profesional o posgradual de éstos funcionarios en la Universidad de Antioquia o bajo estrategias de formación conjunta con Universidades Internacionales, para lo cual se recomienda el análisis de los citados procesos de formación y titulación que en la propuesta se exponen.

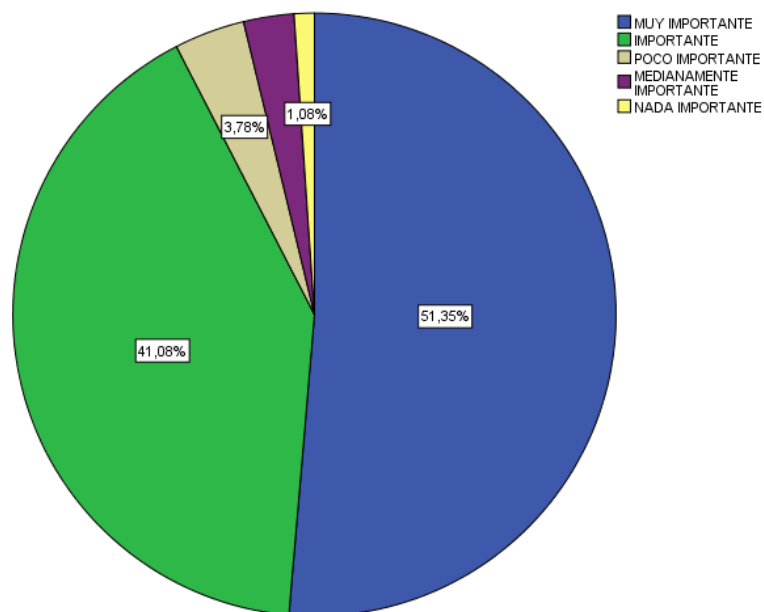


**Gráfico 42. Formación permanente a través de conferencias.**

Los sujetos que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en conferencias mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 65 de ellos la consideran muy importante, 77 importante y 35 medianamente importante. Sin embargo 8 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran poco importante.

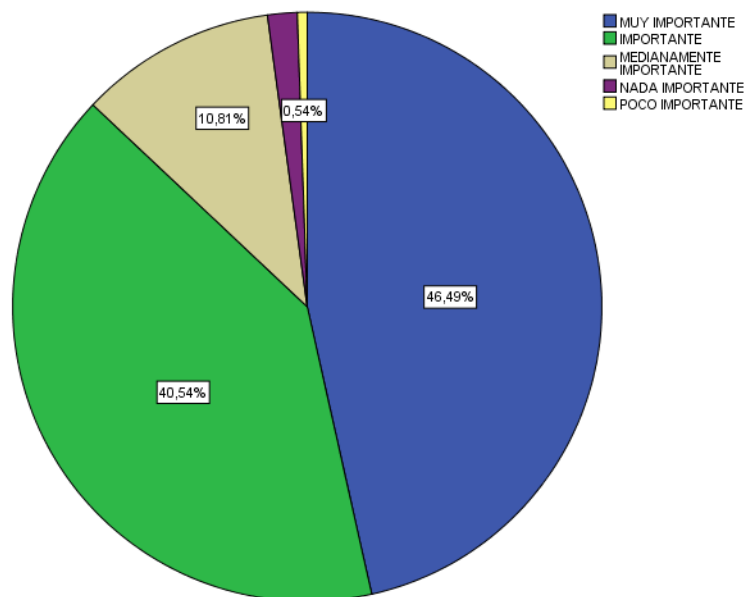
Las conferencias se podrían desarrollar de forma presencial o virtual, en el inicio de los diplomados en las subregiones como una estrategia abierta y flexible en la formación de los funcionarios del departamento que atienden la gestión de las instalaciones deportivas.



**Gráfico 43. Formación permanente a través de intercambios de experiencias.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en intercambios mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva. 95 de ellos la consideran muy importante, 76 importante y 5 medianamente importante. Sin embargo 7 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran poco importante y 2 nada importante.

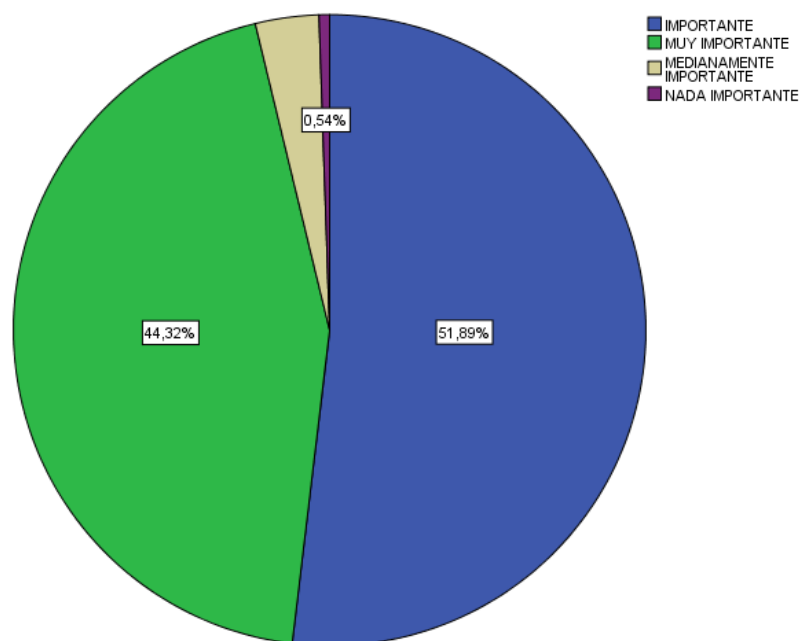
Los intercambios son una estrategia que podría ser desarrollada en la perspectiva de subregiones, ampliando la movilidad regional de los dirigentes y llevando una de las estrategias actuales de formación profesional universitaria y que quizás brinde igual o mejores beneficios como lo ha demostrado en la Educación Superior que hoy se denomina como movilidad internacional saliente.



**Gráfico 44. Formación permanente a través de equipos de trabajo.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en equipos de trabajo mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva. Se resalta que 86 de ellos la consideran muy importante, 75 importante y 20 medianamente importante. Sin embargo 3 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran entre nada importante y 1 poco importante.

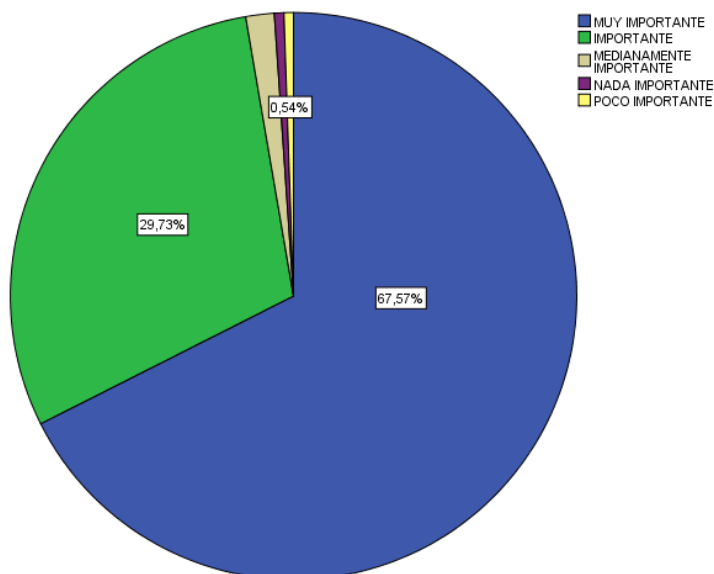
Esta es una estrategia que se podría implementar ya en el funcionamiento de los diplomados, pues las reuniones de los equipos de trabajo son más fructíferas si se desarrollan en el marco de sus propias instituciones y no implican el desplazamiento de los funcionarios entre sus municipios, que en ocasiones están separados a más de cuatro horas.



**Gráfico 45. Formación permanente con las universidades.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en charlas con las universidades mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva. Se resalta que 82 de ellos la consideran muy importante, 96 importante y 6 medianamente importante y 1 nada importante.

Esta estrategia es pertinente en las subregiones que tienen en funcionamiento los programas de formación profesional en el campo de conocimiento de la educación física y quizás sea pertinente fomentar que ante la visita de profesores a las regiones, se realicen estas acciones con mayor número de asistentes para iniciar un proceso motivacional y se puedan generar a posteriori las matrículas esperadas en los diplomados y procesos de formación profesional o posgradual.



**Gráfico 46. Formación permanente a través de asesoramiento individual.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la dinámica de formación en asesorías individuales mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 125 de ellos la consideran muy importante, 55 importante y 3 medianamente importante. Sin embargo 1 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran poco importante y 1 nada importante.

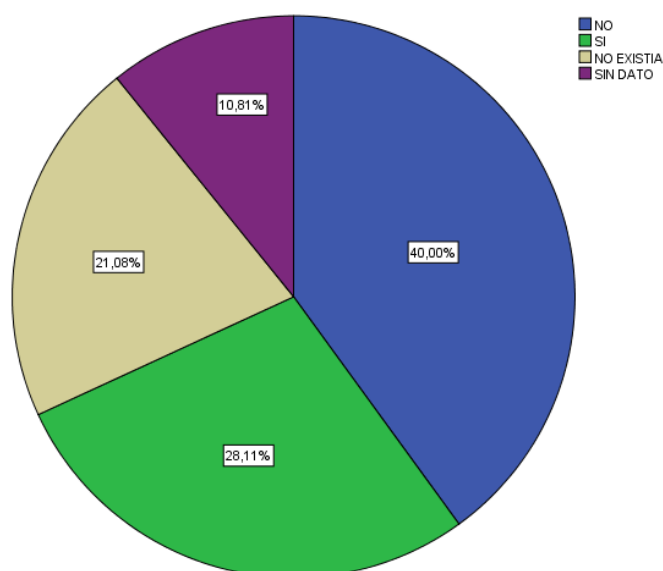
Para el asesoramiento individual las implicaciones logísticas son mayores para el profesional tutor, se podría pensar en un módulo dentro del seminario de gestión de instalaciones deportivas para funcionarios noveles o expertos, de tal forma que su interés no se vea diezmado, sin embargo, la relación individual o institucionalizada brinda mayores beneficios a todo nivel (práctico, conceptual, procedimental).

#### **7.5.5. Gestión de instalaciones deportivas contemporánea.**

En el reconocimiento de las percepciones de directivos de EDM y gestores administrativos de instalaciones deportivas sobre la orientación o condición diferenciadora para una gestión de instalaciones deportivas contemporánea en el citado departamento, se hace a partir de un acercamiento a la realidad habitada a



través de indagaciones sobre su valoración de importancia a competencias laborales o ciudadanas, sus fundamentos teóricos, su uso en procesos políticos, en fomento de la participación ciudadana y en estrategias de intervención en comunidades.



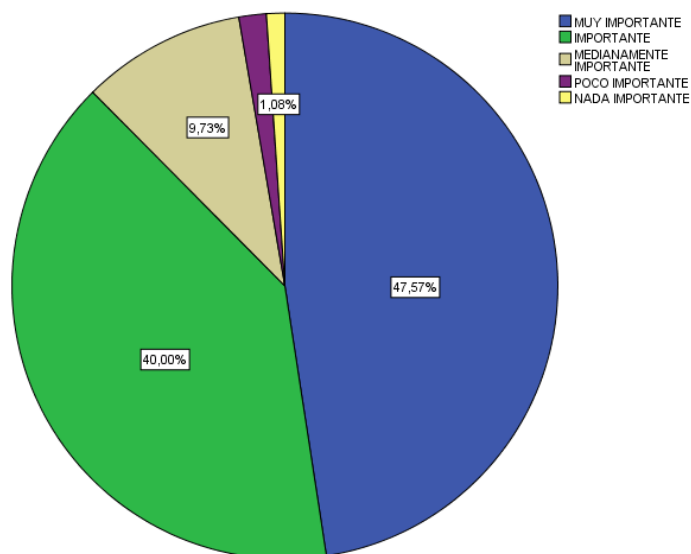
**Gráfico 47. Inducción a través de competencias laborales y ciudadanas.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la inducción por competencias laborales o ciudadanas a su ingreso al EDM es de valoración negativa.

Se resalta que 74 de ellos expresan que no los formaron en ellas, 52 que sí fueron formados y atendidos con esta estrategia de gestión y 39 expresan que en su EDM no existía. Y 20 funcionarios no responden la pregunta.

Quizás un programa de formación por competencias laborales por extensión (curso corto o diplomado) mejore el funcionamiento de los EDM en articulación a las metas del EDD en Antioquia.

Acción que podría ser atendido de forma genérica en el primer diplomado para gestores noveles o de forma específica con la creación de nuevos diplomado por el IUEF o las relaciones internacionales.

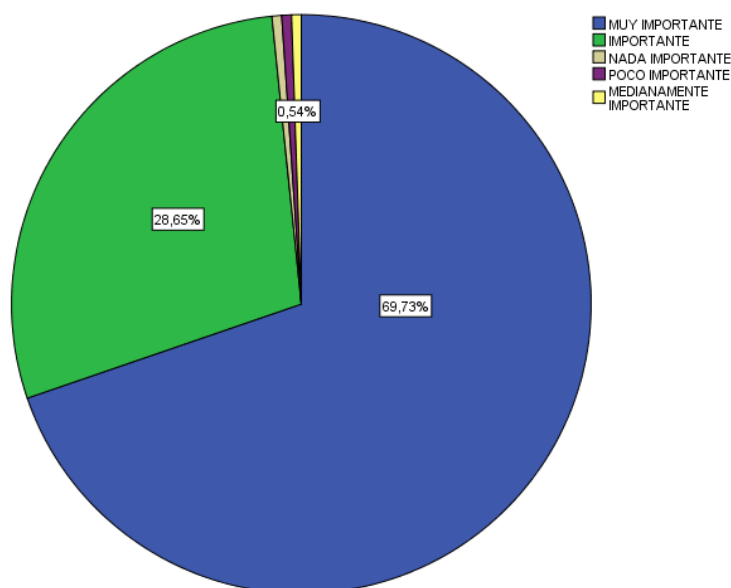


**Gráfico 48. Formación desde fundamentación filosófica, psicológica y social.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la formación ciudadana en fundamentos filosóficos, psicológicos y sociales, mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 88 de ellos la consideran muy importante, 74 importante y 18 medianamente importante. Sin embargo 3 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran poco importante y 2 nada importante.

Ante los actuales procesos de transformación social y búsqueda de la Paz en Colombia, la formación ciudadana es una ruta de formación prioritaria para el desarrollo de las subregiones del País, por lo tanto, su presencia en procesos de formación no deberá estar en duda, es una responsabilidad social con nuestra sociedad.

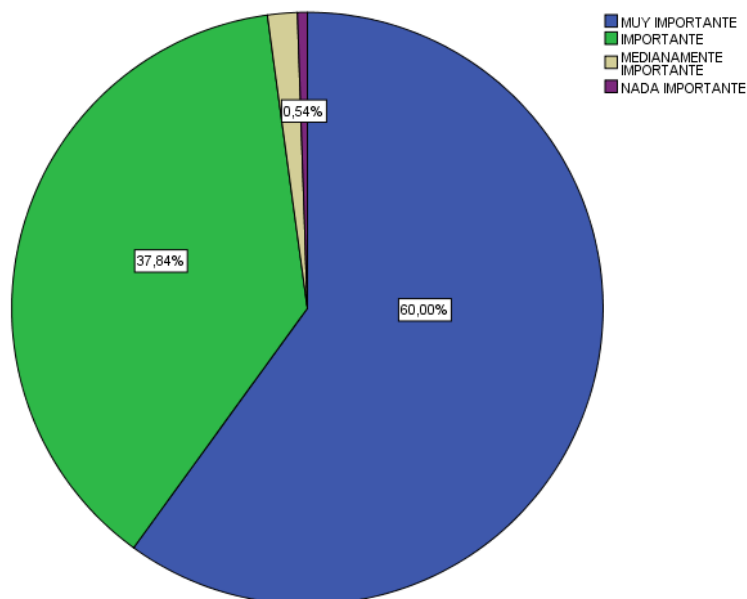


**Gráfico 49. Formación desde procesos de educación política.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la formación ciudadana en procesos de participación política-democrática (En deberes y derechos en los escenarios deportivos con la comunidad, para aprender a hacer, a ser, a conocer y a convivir) mejoraría en el funcionamiento de los EDM cuenta con valoración positiva.

Se resalta que 129 de ellos la consideran muy importante, 53 importante y 1 medianamente importante, Sin embargo 2 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran entre nada o poco importante.

El alcance para la formación ciudadana de los directivos deportivos como ruta de procesos de negociación del conflicto, consenso, asertividad y otras dinámicas de relacionamiento, hacen que su importancia para el momento actual sea relevante y se deban impartir en los diplomados a desarrollar en las subregiones.



**Gráfico 50. Formación desde mecanismos de participación.**

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la formación ciudadana en procesos de participación y responsabilidad social en procesos y proyectos del EDD, mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 111 de ellos la consideran muy importante, 70 importante y 3 medianamente importante. Sin embargo 1 funcionario a ésta dinámica de formación la considera nada importante.

La formación como estrategia de participación es una mirada poco explorada en las regiones, pues la participación y convocatorias se hacen generalmente desde las perspectivas de los dirigentes y en ocasiones no se cuenta con adecuados procesos de diagnóstico participativos.

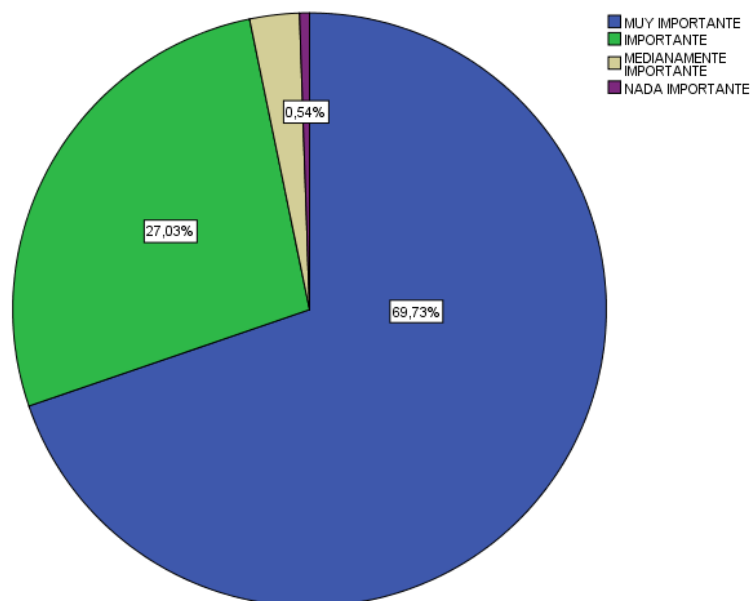


Gráfico 51. Responsabilidad social desde la formación ciudadana.

Los funcionarios que responden el cuestionario consideran que la responsabilidad social desde estrategias de formación ciudadana en los escenarios deportivos, asumiendo la interacción social como acontecimiento ético, acción de acogida y relacionamiento con la comunidad, mejoraría en el funcionamiento de los EDM es de valoración positiva.

Se resalta que 129 de ellos la consideran muy importante, 50 importante y 5 medianamente importante. Sin embargo 1 funcionarios a ésta dinámica de formación la consideran nada importante.

La acción de acogida, hospitalidad y relacionamiento, es una de las principales habilidades para los contextos actuales de nuestro departamento, acción que podría ser desarrollada de forma genérica o específica en procesos de formación de diplomados.

## 7.6. Discusión.

El cuestionario aplicado a directores de EDM y gestores administrativos de instalaciones deportivas, centró su mirada hacia la caracterización de directivos y gestores de instalaciones deportivas, la formación disciplinar como proceso educativo conducente a titulación profesional, la formación permanente para la

cualificación del rol profesional y laboral del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia y la orientación o condición diferenciadora para una gestión de instalaciones deportivas contemporánea en el citado departamento.

El reconocimiento de las percepciones de directivos de EDM o gestores administrativos de instalaciones deportivas, se centró en su caracterización a partir de la formación disciplinar como proceso educativo conducente a titulación profesional y la formación permanente para la cualificación del rol profesional como gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia) e identificando una orientación o condición diferenciadora para la gestión de instalaciones deportivas en el citado departamento.

En esta vía de la cualificación del perfil del gestor deportivo se encuentran las orientaciones de Ródenas Espí, Mestre Sancho & Pablos Abella (2014), cuando plantean que dado el aumento de instalaciones, la implementación de acciones desde la legislación deportiva y la pretensión de garantizar un servicio en condiciones óptimas de calidad, ameritan la necesidad de un gestor altamente calificado para que su gestión sea planificada y eficiente (p. 27).

En la caracterización de directivos y gestores de instalaciones deportivas, se evidenció que participaron 185 gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos como proceso de identificación, percepción y análisis de características sociodemográficas, percepción de la formación disciplinar y permanente, de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes en la gestión de instalaciones deportivas, de las estrategias de formación a emplear, de las dinámicas y prioridad de formación a utilizar o desarrollar con el sistema de capacitación y formación de INDEPORTES Antioquia.

Se encontró que ante su tipo de contratación, la mayoría por prestación de servicios (146), que son el (79%) de los participantes, esta situación invita a desarrollar políticas públicas en el EDD para que se ocupen de la formación disciplinar y por ende, impacten las formas de acceso al mundo del trabajo en ésta dimensión (GID) y para que sea una salida profesional para profesionales de la Educación Física o se inicien titulaciones específicas en GID, que entren en congruencia con políticas internas de los EDD, EDM o SDM y para que este rol sea desempeñado por los citados profesionales.

Para Gómez Tafalla & Núñez Pomar (2011), el gestor deportivo debe ser una pieza clave en la solución de la demanda social-deportiva con flexibilidad que plantean los ciudadanos. Lo que fomenta la presencia de la gestión con calidad, eficiencia y eficacia, esto implica una mejora en la gestión racional de los recursos, mejorar el nivel de formación de los empleados y la necesidad de incrementos en la calidad a menor coste para las entidades municipales (p. 12). Esto hace que los tipos de contratación de los gestores en la Región de Antioquia, sean repensadas para efectos de trazabilidad en los planes de desarrollo y se logren optimizar y aumentar los beneficios económicos y sociales que anteriormente se han expuesto.

En tal sentido, los funcionarios en su mayoría (83) que son el (45%) de la muestra, presentan contrataciones laborales desde hace menos de un año en los Municipios, esto puede ser considerado una oportunidad para crear nuevas y mejoradas estrategias de formación que no contarían con resistencias por hábitos disruptivos en su implementación, queda por explorar que su continuidad en el tiempo, esté relacionada a planes de desarrollo, a planes formativos y a la creación de políticas públicas para que los procesos perduren y se alcancen las metas sociales, deportivas y educativas para los gestores deportivos y las comunidades que atienden en la Región de Antioquia.

El personal de funcionarios se encuentra en edad joven o entrando en una etapa madura (103) es decir, el (60%), lo cual es ideal para iniciar procesos de formación profesional o continua. Procesos que podrían ir orientados hacia su formación como licenciado en ciencias del deporte y la actividad física desde lo disciplinar o desde lo permanente hacia habilidades de liderazgo, fluidez en la relación con las personas, con capacidad de trabajar en equipo y con capacidad resolutive, entre muchas otras, como lo plantea también Gómez Tafalla & Núñez Pomar (2011, p. 13).

Los funcionarios presentan formación tecnológica, profesional y especializada, son 133, el (76%), sin embargo, hay casos como los que presentan formación de básica primaria y básica secundaria, que se deben atender para cualificar la formación profesional de los mismos e impactar con calidad en las funciones, estrategias y modelos de gestión de instalaciones deportivas en el Departamento de Antioquia. Llama la atención que no hay funcionarios con

maestría o doctorado. Esta situación debe ser abordada en la congruencia de políticas, procesos de formación superior y apoyo desde planes de desarrollo en el EDD, el EDM o las SDM, desde alianzas en los procesos de formación que se tienen desde la Universidad de Antioquia para servir programas de regionalización y con universidades internacionales que apoyan desde plataformas virtuales, procesos de formación relacionados para éstos gestores administrativos.

En esta perspectiva, se encuentran aportes de Sáez Rodríguez (2008) cuando plantea que a pesar de que la gestión en instalaciones deportivas en municipios cuenta con poco presupuesto para el talento humano, considera que a futuro la pertinencia debe radicar en que estas organizaciones cuenten con personal altamente calificado, con pregrado y especializaciones e incluso maestría o Doctorado; acción que también se podría llevar a la dirección de organizaciones deportivas como clubes, ligas y federaciones, por lo que invita a organizaciones públicas y privadas a la contratación de profesionales para el liderazgo y cumplimiento de sus procesos misionales (p. 32-35).

Acción en el presente estudio, que se ve demarcada también cuando se encuentra que el escenario laboral de mayor empleabilidad de los gestores administrativos es el municipal con 114 de ellos, un (62%), sin embargo, hay presencia por parte de los funcionarios en diversos tipos de escenarios como veredales, satelitales, barriales, recreativos y deportivos. Esto hace pertinente la generación de procesos de formación disciplinar y permanente, para atender según la tipificación del escenario, la cualificación de los gestores y mejoras en todas sus acciones de intervención en comunidad.

Por otra parte, los estilos de gestión contemporáneos invitan a que los profesionales que dirigen las organizaciones e instalaciones deportivas, se vuelquen al dominio de la calidad en la prestación de los servicios deportivos (variedad de instalaciones, limpieza, profesionalidad de los recursos humanos, seguridad, confort en las instalaciones, entre otras condiciones) como lo plantean Morales Sánchez, Pérez López & Anguera (2014, p. 201).

Lo que al interior de este estudio, se relaciona directamente con los planteamientos anteriores como prioridad de formación (disciplinar o permanente) dado que los participantes exponen una variada elección en el estilo de gestión que



emplean, desde lo tradicional con 75 de ellos, un (41%), ante el estratégico con 51 de ellos, un (28%), siendo menos EDM los que aplican el modelo de calidad con 28, un (15%), lo que permite una perspectiva de formación en esta vía, brindando al EDD una congruencia a sus metas y expectativas. Lo urgente sí es acompañar a los funcionarios de EDM que no presentan modelo o dejaron de responder la pregunta, 31 de ellos, que son el (17%), con procesos de asesoramiento y acompañamiento individual se aporta en esta necesidad.

Los funcionarios en su último periodo (dos años), 53 de ellos, han realizado entre uno o dos cursos de formación disciplinar, un (29%), siendo a la vez, los que han generado una línea de fuga en la formación, por lo que deben ser los primeros invitados a participar de procesos más estructurados académicamente, tipo diplomados o carreras profesionales, para darle continuidad a las acciones del EDD. Este factor debe ser mejorado dados los planteamientos de Morales Sánchez et al. (2014), cuando invita a tener presente como responsabilidad y función de los gestores, formarlos para que puedan evaluar la calidad total en las organizaciones e instalaciones deportivas, el uso o incorporación de nuevas tecnologías en la prestación de los servicios, considerar la implementación de procesos de investigación en cotidianidad y evaluar periódicamente la prestación del servicio (p. 205).

A la vez, cuando los funcionarios fueron consultados sobre su percepción de la autoorganización como esencia de la formación y la competencia laboral, fue valorada positivamente por 185 de ellos, un 100%, acción que podría ser vital en una formación por competencias laborales y que ella por su condición misma, brinda especial motivación intrínseca para desarrollar procesos de formación prospectiva y profesional en los EDM, como lo plantean los citados autores.

Lo anterior, es benéfico ante la marcada preferencia por asistir a procesos de formación disciplinar permanente en la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos en los EDM, con 47 de ellos, un (25%), que desean asistir cuatro veces a la semana, con lo cual el EDD, podrá continuar brindando acciones de cobertura hacia los planes de desarrollo en el Departamento en el fortalecimiento del deporte.

En sí, los funcionarios consideran que la formación disciplinar y permanente es una política muy importante para la cualificación del rol profesional en los EDM,

con 113 de ellos, un (61%), mientras que 113, un (61%), la consideran como instrumento de cualificación profesional y 119, es decir el (64%) la consideran como una estrategia para el reconocimiento del EDD, el EDM o la SDM en el medio. Con lo anterior, se identifica que hay gran aceptación por la formación, sea en la vía de la profesionalidad o de la actualización de sus conocimientos, es decir, la formación permanente.

También, consideran que la formación permanente que reciben es buena y muy buena con 136 de ellos, el (73%), sin embargo, llama la atención el nivel de 32 (17%) percepciones en indecisión y 17 de negación (10%), con lo que el EDD debe afinar los procesos de evaluación y seguimiento a sus procesos de formación.

Estas manifestaciones de aceptación por la formación disciplinar y la formación permanente, se encuentran en concordancia con las orientaciones de los autores anteriormente citados. En especial, cuando de los 185 funcionarios participantes e identificando su nivel de aceptación de muy importante e importante, desean realizar procesos de formación de forma presencial 178, un (96%); de forma semipresencial 144, el (78%), en virtualidad 102, con el (55%), y de forma mixta 126 funcionarios, que son el (68%), con lo que se determina nuevamente la gran aceptación por los procesos formativos.

Se resalta que los gestores valoran la formación disciplinar en gestión de instalaciones deportivas positivamente, 179 de ellos, un (97%), con lo cual se mejora el impacto de los procesos y liderazgo en eventos por el gestor administrativo. Esta condición determinante en el reconocimiento de la formación disciplinar, está en consonancia y relación directa con los planteamientos de García Fernández (2011), cuando expone la necesidad de conocer el perfil y tipología del director de los gestores deportivos, para que puedan asumir funciones de dirección, organización de actividades, marketing, recursos humanos, formación, dirección técnica y gestión interna o externa de la instalación, entre otras, (p. 48).

Por lo que incidir en la formación profesional es una ruta de impacto producto del proceso investigativo, ya que en 52 funcionarios su formación es baja (escolar o secundaria), por su número se pueden hacer grupos cerrados con asistencia a núcleos o ciudadelas, por ello se resalta el número de interesados en procesos de

formación académica o disciplinaria harían la formación profesional en entrenamiento deportivo 56 (30%), en Licenciatura en Educación Física 69 (37%), en Actividad Física 75 (41%), Especialización en Entrenamiento Deportivo 68 (36%), con la Especialización en Administración Deportiva con 95 de ellos, el (51%), Maestría 67 interesados, el (36%) y 35 interesados en Doctorado, el (20%) y 21 en Posdoctorado, un (11%); llama la atención que no se tienen doctores en las regiones dirigiendo los EDM, a la vez, es determinante el anhelo y prospectiva de la formación para las regiones.

En la orientación o condición diferenciadora para una gestión de instalaciones deportivas contemporánea en el citado departamento, se concluye que a su ingreso no cuentan con una formación de inducción por competencias laborales y ciudadanas, dado que el 40% (74) afirmó que no existe y el 21% (39) que no existía, ante el 28% (52) que afirma que sí la recibió, ello hace que 95 gestores vean la pertinencia de ésta línea educativa en su formación permanente y profesional.

Y finalmente, los gestores valoran de medianamente importante, importante, muy importante una formación ciudadana para cualificar su rol profesional y laboral, basada en fundamentos teóricos de formación ciudadana por 180 (97%), en procesos de formación política 183 (99%), 184 (99%) en procesos de participación democrática y 184 (99%) en relacionamiento con los usuarios, con lo cual, desarrollar una línea de formación en esta vía, será un valor agregado y de mayor impacto para los actuales procesos del sistema de capacitación del EDD o para la generación de programas de formación disciplinar por las universidades de la región.

Ampliando ahora la mirada hacia las acciones realizadas con los datos, se confirma y teniendo en cuenta sus porcentajes de aceptación, que las dimensiones con sus respectivas valoraciones cuentan con buena valoración, develada con la participación de los 185 gestores administrativos de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia, a saber:

**Tabla 8. Estadísticos descriptivos de las calificaciones de las dimensiones.**

	Expectativas de los planes de formación	Ámbitos de formación	Estrategias de formación	Dinámicas de formación	Formación ciudadana y responsabilidad social
n	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00
Media	4.74	4.89	4.33	4.48	4.75
Desv. Típ.	0.57	0.35	0.82	0.57	0.55
Mínimo	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

De los 185 participantes la dimensión ámbitos de formación es valorada por 4.89 en la Media, la que presenta a la vez, menor desviación.

**Tabla 9. Proporción de las respuestas en las escalas de las dimensiones.**

Dimensiones	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Expectativas de los planes de formación			6.50	13.00	80.50
Ámbitos de formación			1.10	9.20	89.70
Estrategias de formación	1.10	2.20	9.20	37.8	49.7
Dinámicas de formación			3.80	44.90	51.40
Formación ciudadana y responsabilidad social	0.50	0.50	0.50	20.50	77.80

N=185; Los valores se presentan en porcentajes.

La dimensión con mayor aceptación en la escala de muy importante (89.70%) son los ámbitos de formación, mientras que la de menor percepción es la formación ciudadana en la escala de nada importante (0.50%).

## **7.7. Conclusión.**

En la formación disciplinar como proceso educativo conducente a titulación profesional, se concluye que de los 185 funcionarios participantes, identificando su nivel de aceptación de muy importante, importante y medianamente importante, desean recibir formación en ámbitos como normatividad (100%), al igual que en gestión de instalaciones, en el ciclo administrativo, en funciones directivas, en estrategias directivas y gestión de recursos humanos, mientras que en estrategias de formación ciudadana 184 (99%), en estrategias de formación en investigación 183 (98%), con lo cual se estructurarían los módulos de cursos cortos o un diplomado específico de actualización para los funcionarios actuales de GID en el Departamento.

En la formación permanente como proceso educativo en los actuales planes de impacto del EDD se concluye que los directivos y gestores de instalaciones deportivas valoran de muy importante o importante para su formación, los cursos cortos por 161 (87%), talleres 180 (97%), foros 176 (95%), seminarios 183 (99%), diplomados 183 (99%), conferencias 177 (96%), intercambios 176 (95%), equipos de trabajo 181 (98%), charlas universitarias 184 (99%), asesorías individuales 183 (98%), con lo que se debe estructurar todo un sistema de formación, determinando la estrategia de mayor impacto para comenzar, en este caso, iniciar procesos formativos a través de charlas universitarias, asesorías individuales, intercambios y diplomados, que se realizarían en alianza con universidades que apoyan la formación en las regiones y la presente investigación.

Finalmente, se invita al EDD para que las acciones aquí reflejadas sean continuamente nutridas por la experiencia de funcionarios del EDD-EDM-SDM en articulación con el accionar de las Universidades participantes en pro del desarrollo y fortalecimiento de la cualificación profesional de los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en el Departamento de Antioquia, pues se evidencia notoriamente en las frecuencias de participación que las preguntas denotan rutas para impactar a directivos, empleados y usuarios de las instalaciones deportivas en las subregiones del departamento.

## **7.8. Propuestas para la formación disciplinar y permanente.**

Las propuestas del presente estudio se materializan en dos perspectivas. Una propuesta, que es la configuración de un modelo de sistema para la formación disciplinar y permanente en gestión de instalaciones y equipamientos deportivos para la Región de Antioquia. Sus componentes están versados en perspectiva ascendente en la formación y la propuesta de creación de alianzas interinstitucionales para la formación disciplinar y permanente de los gestores noveles, expertos y sus tutores en el sistema interno de INDEPORTES ANTIOQUIA que implican la participación de Universidades locales e internacionales y sus sistemas de extensión y educación continua.

Y una segunda propuesta, que, a modo de complementaria, se centró en la configuración de competencias laborales para los citados gestores desde perspectivas administrativas, socio humanistas y específicas para el rol de gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia y que pueda ser asumido por otros departamentos en el País.

### **7.8.1. Propuesta uno: sistema de formación disciplinar y permanente.**

El modelo de sistema de formación disciplinar y permanente en gestión de instalaciones y equipamientos deportivos propuesto para la Región Antioquia (Colombia) – SFDPGID, pretende brindar procesos de educación profesional y continua en alianza con Universidades Internacionales y Locales, favoreciendo la sinergia de la formación profesional, posgradual, la producción de conocimiento y el mejoramiento de los entornos sociales y ambientales donde interviene el programa de capacitación de INDEPORTES Antioquia.

En la formación disciplinar la propuesta está para que a partir de los hallazgos de la presente investigación, se conformen asignaturas en las actuales licenciaturas en Educación Física en las Universidades de la Región, para que se ocupen directamente de la gestión de instalaciones deportivas, se cree un programa tecnológico o profesional en la gestión de instalaciones deportivas, se cree un programa de especialización, de maestría o de doctorado en la gestión de instalaciones deportivas y se cree una línea de investigación y un grupo de investigación en la gestión de instalaciones deportivas.

En la formación permanente la propuesta está planteada para desarrollar desde el sistema departamental de capacitación la intervención desde cursos cortos o diplomados a gestores administrativos noveles, expertos y tutores, de tal forma que su ascenso se vaya dando a la par de procesos de formación disciplinar específica (como gestores noveles, expertos o tutores del sistema de formación) en el ámbito local o internacional desde especializaciones hasta maestrías, masters internacionales y formación doctoral.

Se resalta la flexibilidad académica con que dicho sistema pretende impactar el mejoramiento de las competencias laborales de todos los empleados – gestores administrativos de instalaciones deportivas y extensibles a directores de organizaciones deportivas (Clubes, Entes Deportivos Municipales, Secretarías de Deporte, Ligas deportivas, Entes Deportivos Departamentales, Federaciones) en el territorio colombiano.

Se espera que a modo de líneas prospectivas de desarrollo de la presente investigación y de la futura creación de un grupo científico que asuma la gestión de instalaciones deportivas como tematización, se creen e implementen programas profesionales que se han descrito en este apartado.

A continuación, se presenta de forma detallada la ruta de la formación disciplinar y de la formación permanente que debe desarrollar el sistema educativo que se encuentra en el EDD para que lo implemente en alianza con las Universidades de la Región e Internacionales que apoyan el presente proceso reflexivo en busca de la mejora del perfil profesional y laboral del gestor de instalaciones deportivas en Antioquia.

Es así como para una mayor comprensión de la estructura académica y de funcionamiento interno del sistema de formación que se propone, se presentan los siguientes apartados:

- a. El sistema de formación disciplinar e investigativo para universidades de la Región de Antioquia.
- b. El sistema de formación permanente o de formación continua del profesional en gestión de instalaciones deportivas para INDEPORTES ANTIOQUIA.
  - b.1. Diplomado de inducción para gestores noveles.

- b.2. Diplomado de iniciación para gestores noveles.
- b.3. Diplomado de profundización para gestores expertos.
- b.4. Cursos y Masters de actualización internacional para gestores expertos.
- b.5. Diplomado para gestores expertos conducente al Doctorado.
- b.6. Curso de formación para tutores del sistema interno de formación en INDEPORTES Antioquia.
- c. Visión prospectiva para la creación de una línea de formación en un doctorado en ciencias del deporte y la actividad física en Colombia.
- d. Visiones prospectivas de la formación disciplinar del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

**a. Sistema de formación disciplinar – investigativo para universidades.**

Se propone para la Región de Antioquia, producto de los hallazgos y conclusiones del presente estudio, la conformación de una línea de formación e investigación que se ocupe de la formación profesional en gestión de instalaciones deportivas.

Esta línea de formación podría comenzar con un programa tecnológico hasta un programa de formación profesional, que continúe con una especialización, una línea de formación en las maestrías de administración o de educación física que existen en la región, hasta su congruencia con los doctorados de la región o crear un doctorado en alianza con las universidades internacionales que apoyan el presente estudio, como son la Universidad de Murcia y la Universidad de Jaén en España.

Inmersos es esta mirada de la formación disciplinar en gestión de instalaciones deportivas, se hace pertinente dar visibilidad, calidad e impacto al proceso formativo desde la creación de semilleros de investigación, líneas de investigación y grupos de investigación, de tal forma que las producciones de conocimientos científicos sean posibles dado el funcionamiento sinérgico de las instituciones de la región en cooperación con universidades internacionales.

Por lo tanto, se propone producto del estudio realizado, un grupo de líneas teóricas de base en fundamentos conceptuales para la generación de módulos de



formación específica en gestión de instalaciones deportivas, que puedan ser desarrollados y ampliados en concordancia con las condiciones y tipificaciones de los diseños curriculares en las universidades de la región. Ellas son:

**Tabla 10. Líneas teóricas para los fundamentos conceptuales.**

a.	Legislación y Normatividad específica de instalaciones deportivas
b.	Administración, gerencia y gestión deportiva.
c.	Gestión de instalaciones deportivas
d.	Tipificación de instalaciones deportivas
e.	Funciones, habilidades, valores y actitudes del gestor
f.	Planificación estratégica
g.	Gestión de Seguridad y evaluación
h.	Gestión de la comunicación
i.	Gestión y planificación de la infraestructura deportiva
j.	Gestión del talento humano
k.	Gestión del Marketing
l.	Gestión de proyectos
m.	Gestión contable y financiera
n.	Gestión medioambiental
o.	Patrocinio deportivo
p.	Investigación de mercados
q.	Comportamiento del consumidor en actividades físicas y deportivas
r.	Fiscalidad en el Deporte
s.	Sistemas tradicionales y prospectivos de gestión
t.	Deporte, economía y sociedad
u.	Industria y competencias deportivas
v.	Derecho deportivo
w.	Responsabilidad y auditoria social
x.	Formación ciudadana
y.	Educación como acontecimiento ético
z.	Gestión ética en el deporte
aa.	Gestión del cambio organizacional
bb.	Coaching ejecutivo y empresarial
cc.	Modelos de negocio
dd.	Sistemas de facturación de programas deportivos
ee.	Eventos y Mega eventos deportivos
ff.	Metodologías de investigación
gg.	Trabajo de grado: líneas y grupos de investigación
hh.	Informe final: Proyecto de investigación
ii.	Prácticas por nivel según la tipificación del escenario o la instalación deportiva

**b. Sistema de formación permanente – formación continua.**

La intencionalidad de la ruta de la formación permanente o de la educación continua a emplearse en la Región de Antioquia para la cualificación de los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos, tiene orientaciones para ser desarrolladas con el gestor novel y el gestor experto.

Para los gestores noveles, la pretensión es desarrollar procesos educativos a través de diplomados de inducción y de iniciación con los noveles.

Para los gestores expertos, es desarrollar procesos educativos a través de diplomados de profundización o cursos – masters específicos en la gestión de instalaciones deportivas.

Finalmente, ambas rutas (disciplinar-investigativa y permanente-continua) se unen para encaminar a los citados profesionales en procesos de formación doctoral a desarrollar con universidades internacionales, en especial, propiciando los espacios y sinergias interinstitucionales con la Red Universitaria Euroamericana y la Universidad de Jaén.

### b.1. Diplomado de inducción con gestores noveles.

La gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, fundamentos para el desarrollo deportivo en los municipios.

**Tabla 11. Módulos de estudio para el 1er año y 1er Semestre.**

Módulos	Temas	Subtemas
1	Horizonte Institucional	Misión, visión, valores, políticas, plan de desarrollo, sistema de contratación y sistema de planeación, entre otros, y la perspectiva educativa del SFDPGID.
2	Organizaciones Deportivas	Qué son, tipologías, principios y estructuras, entorno cultural y desarrollo organizacional.
3	Administración deportiva	Teorías, modelos, retos, fundamentos de la administración y pensamiento administrativo.
4	Funciones del Administrador Deportivo	<b>Organización:</b> Organigramas, gestión de RRHH. <b>Planificación:</b> Diagnósticos, planes de desarrollo, planes de acción, planes de áreas, planes de programas y proyectos. <b>Dirección:</b> Perfil del gestor de instalaciones deportivas, líder en el diseño de campañas, motivador con el uso de la información. <b>Control y Evaluación:</b> Estrategias de seguimiento (Institucionales, RRHH, Áreas, Usuarios). <b>Sistematización:</b> Presentación de informes por áreas, personal y proyectos.
5	Legislación Deportiva	Ley 181 de 1995, Resoluciones, Decretos reglamentarios, Otras normas legales asociadas al deporte, la constitución de Clubes, Ligas y Federaciones.
6	Infraestructura Deportiva	Planificación territorial, Departamental y Municipal de instalaciones deportivas. Tipificación de instalaciones deportivas.
7	Gestión de Instalaciones Deportivas	Consideraciones generales y sociales, terminología básica, clasificaciones de lugares e instalaciones deportivas, consideraciones sobre piscinas, pistas, coliseos, campos deportivos y espacios para el ocio, y espacios auxiliares en las instalaciones deportivas.
8	Habilidades en la Gestión de	Liderazgo y delegación de funciones, motivación, comunicación-selección y distribución de la información, toma

Módulos	Temas	Subtemas
	Instalaciones Deportivas	de decisiones, presentación de informes de gestión, resolución de problemas, selección y evaluación del desempeño de RRHH, trabajo en equipo, dirección de reuniones, empoderamiento de proceso-proyectos, fomento de estrategias de participación y diseño de campañas.

### b.2. Diplomado de iniciación con gestores nóveles.

La gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, el desarrollo deportivo en los municipios.

**Tabla 12. Módulos de estudio para gestores nóveles, primer año y semestre.**

Módulos	Temas	Subtemas
1	Relacionamiento con las comunidades	<b>Diagnósticos y seguimiento a las instalaciones:</b> Prestación del servicio (oferta y demanda). <b>Caracterizaciones:</b> Localidad, población, programas, RRHH. <b>Relacionamiento medioambiental:</b> Acústica, seguridad, iluminación, accesibilidad, salubridad, funcionalidad, sostenibilidad, saturación de servicios. <b>Relaciones públicas:</b> Contacto con líderes sociales del entorno, medios de comunicación local, nacional e internacional.
2	Gestión de Proyectos	Creación, presentación, desarrollo, sostenimiento y evaluación del proyecto. Cadenas de valor en los proyectos. Indicadores de gestión de los proyectos.
3	Organización de eventos deportivos	Pequeños, medianos, grandes y Mega eventos deportivos. Proceso administrativo de los eventos deportivos.
4	Marketing de las Instalaciones Deportivas	Oferta, demanda, mercado, clientes, usuarios, servicios, estrategias de permanencia, fidelización, cadenas de valor, satisfacción, sistema de calidad del servicio.
5	Contabilidad y Finanzas de la Instalación Deportiva	Presupuestos, costos de programas y servicios, rentabilidades de programas. Planificación de la viabilidad de una instalación deportiva; Diseño, construcción y apertura de una instalación deportiva; Gestión y evaluación de una instalación deportiva.

### b.3. Diplomado de profundización con gestores expertos.

La gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, Posicionamiento del desarrollo deportivo en los municipios.

**Tabla 13. Módulos de estudio en su 1er año y 1er semestre.**

Módulos	Temas	Subtemas
1	Calidad en Instalaciones Deportivas	Enfoques: estadounidense, japonés, calidad en el servicio, tipos de certificación, competencias laborales y talleres experienciales en planes de dirección o desarrollo de

Módulos	Temas	Subtemas
		instalaciones deportivas contemporáneas.
2	Mega tendencias de la Administración en Instalaciones Deportivas	Perspectivas de futuro, alcances prospectivos y talleres experienciales en evaluación de cobertura, saturación, satisfacción, seguridad, salubridad, relacionamiento ciudadano, responsabilidad social.
3	Capital intelectual en las Instalaciones Deportivas	Reingeniería, outsourcing, empowerment, just in time, benchmarking y talleres experienciales.
4	Marketing de la Instalación Deportiva	Posicionamiento, permanencia, fidelización de usuarios, talleres experienciales de relacionamiento interno y externo, precios, productos, plaza y población beneficiaria.
5	Relacionamiento con la Academia	Grupos, líneas y semilleros de investigación, Producción científica y bibliográfica, Eventos académicos sobre GID en la Región, Nacionales e Internacionales.

#### b.4. Cursos y Masters de actualización Internacional.

Realizados en alianza con Universidades Españolas y sus Grupos de Investigación como: Investigación en Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas (IGOID) de la Universidad Castilla de la Mancha, La Universidad de Valencia, La Universidad de Vigo, la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad de Murcia (España) y la Universidad de Antioquia – Instituto de Educación Física (Colombia), a los que pueden acceder los gestores expertos.

**Tabla 14. Cursos y masters internacionales en 1er año y 2do semestre.**

Cursos cortos	Temas	Subtemas
1	Dirección con Calidad IGOID – UCM	Elementos clave en la gestión de centros deportivos. Las redes sociales, el marketing, herramientas de gestión y nuevas tendencias. El cambio del sector público al sector privado. ¿Equilibrio? Los centros deportivos privados-fitness.
2	Seguridad en Instalaciones IGOID – UCM	La seguridad de instalaciones deportivas. Auditorias de calidad en las instalaciones deportivas. La gestión de la seguridad. Realización de casos prácticos. Test de campos y pistas.
3	Gestión Económica IGOID – UCM	Modelos de negocio en instalaciones deportivas. Gestión financiera en instalaciones deportivas y herramientas de gestión. El éxito en la gestión de la instalación deportiva. Sistemas de Facturación de programas.
4	Coaching GID IGOID – UCM	El coaching. Competencias del Coach. Competencias del Coaching ejecutivo y empresarial aplicado a la GID.
5	Cambio Organizacional GRICAFDE – U de A.	Equipos directivos, habilidades y cambio organizativo, Facilitadores y Resistencias del cambio en las organizaciones deportivas, Mapas Prospectivos y Escenarios de Futuro por dependencias y unidades administrativas.
6	Dirección y Gestión	Fundamentos de la responsabilidad y la auditoria social,

*La formación en gestores de instalaciones deportivas.*

<b>Cursos cortos</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
	con Responsabilidad Social en la ODID – U de Vigo	Gestión ética, Marketing responsable, Gestión con calidad medioambiental, Relaciones laborales y contabilidad social.
<b>7</b>	Master Universitario en Dirección estratégica en el Deporte U de Valencia	Dirección y planificación estratégica en el deporte, el consumidor de actividad física y deporte, la calidad del servicio en la gestión del deporte, marco legal, financiero y contable, marketing, recursos humanos, planificación de eventos deportivos, planificación de instalaciones, trabajo final de master.
<b>8</b>	Master Internacional en Gestión y Dirección estratégica del Deporte INGESPOT–U de Murcia	Gestión y Dirección de Organizaciones Deportivas, Planificación estratégica, Gestión de instalaciones y equipamientos, financiera, Calidad, Eventos deportivos, Habilidades directivas y Marketing, Trabajo final de master.
<b>9</b>	Master Internacional en Dirección y Gestión del Deporte U Pompeu Fabra	Deporte, economía y sociedad; Dirección y organización de empresas deportivas; Marketing y patrocinio deportivo; Derecho del deporte; Análisis económico, financiero y fiscal; Instalaciones y equipamientos deportivos; La competencia deportiva, los eventos deportivos y la industria del deporte; habilidades directivas y de comunicación.
<b>10</b>	Master Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas - U Católica de Murcia	Fundamentos de gestión deportiva (Aspectos Jurídicos de la dirección, gestión y patrocinio deportivo/ Metodología de la investigación), Marketing y comunicación (Marketing deportivo/Comunicación y Protocolo deportivo), Planificación, recursos humanos y gestión económica (Gestión y administración de recursos humanos/Planificación estratégica, Gestión Económica), Calidad, instalaciones y equipamientos deportivos (Calidad y sostenibilidad en el deporte/Morfología y planificación de instalaciones deportivas/Organización y gestión de servicios y eventos deportivos en instalaciones) Investigación (Investigación avanzada/Proyecto final de investigación)
<b>11</b>	Master Universitario en Gestión empresarial del Deporte – U de Vigo	Organización y legislación del deporte; Sistemas de información económica y financiera; Financiación y fiscalidad del deporte; Gestión deportiva y calidad; Planificación estratégica; Patrocinio y Marketing Deportivo; Instalaciones deportivas, Eventos Deportivos; Trabajo final de master.
<b>12</b>	Master Universitario en Marketing Deportivo Universidad Europea-Real Madrid	Características del marketing, imagen del deporte y patrocinio, investigación de mercados, comportamiento del consumidor, estrategias de marketing, planes de marketing, marketing internacional, marketing y comunicación, Trabajo final de master.
<b>13</b>	Maestría en Motricidad y Desarrollo Humano – Línea de Administración y Gestión Deportiva GRICAFDE – U de A	Epistemologías del campo, Epistemologías de las ciencias, seminario complementario I, problemas sociohistóricos del campo, metodologías de la investigación, seminario complementario II, contextos educativos del campo, proyecto de investigación I, Seminario complementario III, Proyecto de investigación II, Seminario complementario IV, Trabajo final de investigación.

### b.5. Diplomado para gestores expertos conducente al Doctorado.

La innovación y la investigación para el desarrollo deportivo en los municipios.

Realizado en alianza con la Universidad de Jaén (España).

**Tabla 15. Módulos diploma conducente a doctorado, 1er año y 2do semestre.**

Módulos	Temas primer semestre	Temas segundo semestre
1	Métodos de Investigación en Ciencias de la Educación. (3 créditos)	Metodología de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. (3 créditos).
2	Innovación Educativa (3 créditos)	Fundamentos Históricos de la Motricidad Humana. (3 créditos).
3	Metodología de la investigación histórica y comparada.(3 créditos)	Innovación e investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.(3 créditos).
4	Investigación evaluativa.(3 créditos)	La Actividad Física y el Deporte como contenidos educativos: Origen, Desarrollo y Valoración actual (3 créditos).
5	Líneas Trabajo de Grado (0 Créditos)	Trabajo Final de Grado (6 créditos). Defensas de candidaturas
<b>Total Créditos</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

Nota 1: Como requisito, todo aspirante debe ser magister por Universidad Latinoamericana debidamente reconocida.

Nota 2: Cada semestre el estudiante debe participar de la asistencia y participación en eventos locales, nacionales o internacionales.

Nota 3: La pasantía internacional en la UJA es opcional, sin embargo, la UJA brindaría facilidades en hospedaje y alimentación en las instalaciones de la Universidad y emitiría las cartas oficiales de invitación para los trámites respectivos de visado.

Nota 4: El segundo y tercer año, se hace la tesis de grado, es pertinente el desarrollo de pasantía internacional en la UJA u otro de los Países de la Red Universitaria Euroamericana de Actividad Física, Educación Física, Deporte y Recreación.

Nota 5: Es pertinente el dominio de una segunda lengua en el desarrollo de la tesis, para favorecer los procesos de conocimiento científico y el trabajo en Redes de Conocimiento de alto impacto.

Nota 6: Las defensas de tesis se pueden realizar en la UJA o en el marco de evento institucional en INDEPORTES ANTIOQUIA confirmando el desplazamiento, hospedaje, cenas y honorarios de mínimo un tribunal por cada cinco defensas de tesis.

Nota 7: Los convenios marco y específicos de cooperación están para su análisis y desarrollo, sin embargo, si es del interés de INDEPORTES ANTIOQUIA la exclusividad del proyecto conducente a Doctorado, se pueda realizar dadas las condiciones de la normatividad colombiana.

### b.6. Curso de Formación para tutores del sistema de INDEPORTES.

Para una mayor congruencia de las rutas de formación planteadas, la tesis sugiere que el grupo de gestores internos que oficie como tutores de los gestores noveles, tenga como insumo de partida, elementos pedagógicos centrados en la experiencia vivida.

Esta formación de base para los gestores tutores, podría ser realizado en alianza con el Grupo de Investigación GRICAFDE de la Universidad de Antioquia – Instituto de Educación Física, INDEPORTES Antioquia y Universidades que apoyan la investigación (Colombia).

**Tabla 16. Propuesta de responsabilidad social de la tesis.**

<b>Curso corto de formación a tutores del sistema</b>	<b>Temas</b>
<b>1</b>	Vida Institucional EDD
<b>2</b>	La educación como acontecimiento ético y afectivo
<b>3</b>	El cambio organizacional como estrategia de desarrollo deportivo en la Región de Antioquia - Colombia
<b>4</b>	Perfil pedagógico de los tutores del sistema
<b>5</b>	Técnicas participativas y metodologías experienciales
<b>6</b>	Procesos de sistematización de experiencias

Nota 1: Esta es una propuesta para los tutores del sistema de formación de INDEPORTES al realizar en alianza interinstitucional algunos de los diplomados, master o doctorado

Nota 2: Este curso será el valor agregado de la Universidad de Antioquia – Instituto de Educación Física y la Universidad de Jaén, ante la convergencia de la implementación del sistema en INDEPORTES ANTIOQUIA.

Nota 3: Los tutores internos deberán ser con formación de Maestría para diplomas de inducción, noveles y expertos primer año.

Nota 4: Los tutores internos deberán ser con formación de Doctorado para el diploma de innovación, investigación y desarrollo deportivo.

Nota 5: Sería pertinente que los tutores internos y coordinadores del SFDPGID y el sistema de capacitación departamental, realizaran bianualmente el evento “Feria del saber del administrador de organizaciones e instalaciones deportivas para el departamento de Antioquia” o unirse como ruta de formación de la línea de producción científica en economía del deporte en Expomotricidad Internacional o en el Seminario Internacional de Economía del Deporte de la Red Internacional que apoya el sistema, como acción de responsabilidad y proyección social del conocimiento gestado en INDEPORTES ANTIOQUIA.

### **c. Visión prospectiva para una línea de investigación.**

Finalmente, en perspectiva de futuro, los hallazgos y propuestas de mejora hasta ahora esbozadas, permiten pensar en la posibilidad de relaciones interinstitucionales para la creación de una línea de investigación en un doctorado en ciencias del deporte y la actividad física. Acción que es viable de desarrollar por la Universidad de Antioquia y su Instituto de Educación Física (Colombia) y las Redes internacionales bajo las cuales se ha apoyado el presente proceso de formación.

#### **d. Prospectivas de la formación disciplinar.**

El sistema hasta ahora expuesto, permite que, como disciplina y área de formación en particular, se genere la mirada de la formación disciplinar para el campo de conocimiento de la Educación Física, hasta nivel doctoral. Para ello, es de reconocer las acciones que se podrían desarrollar, a saber:

- a) Conformar un grupo cerrado de gestores deportivos expertos, interesados en cursar el doctorado en la Universidad de Jaén (España).
- b) Esperar la creación del doctorado en ciencias del deporte y la actividad física por el IUEF- Medellín (Colombia).
- c) Esperar la creación del doctorado en ciencias del deporte y la actividad física por la Universidad de Murcia (España).
- d) Formar un grupo cerrado de formación en gestión de instalaciones deportivas en la actual maestría en motricidad y desarrollo humano en alianza con las dinámicas de formación del sistema interno de INDEPORTES ANTIOQUIA.

#### **7.8.2. Propuesta 2: modelo de competencias laborales.**

El presente modelo de competencias laborales para el gestor de instalaciones deportivas, es base en los procesos de formación que pretende desarrollar el sistema de formación disciplinar y permanente que hasta ahora se ha expresado.

Es una propuesta de mejora que emerge desde los estudios documentales y empíricos realizados en la tesis doctoral.

Su función es la búsqueda de la cualificación del rol profesional y laboral de los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos a partir de una educación basada en competencias que se desarrollaría en todos los cursos cortos, seminarios y diplomados para los gestores noveles y expertos del Ente Deportivo Departamental.

En esa mirada y siguiendo la clasificación propuesta por el Ministerio de Educación Nacional sobre competencias laborales y la invitación para que sean producto de la construcción social en el marco de las organizaciones que las piensan implementar como acción estratégica de cambio organizacional en la



relación con sus empleados y se dé un verdadero impacto en las diversas líneas de intervención que desde ellas se emanan hacia las comunidades usuarias de las instalaciones deportivas e incluso se impacte el crecimiento, posicionamiento y proyección del EDD, EDM o SDM focalizando acciones ante los recursos humanos que las habitan y la gestión del conocimiento desde una perspectiva estratégica, como lo sugiere Cuesta Santos (2012, p. 87).

Además según Rahman, Molina, Parra & Mora (2006) siguiendo un enfoque constructivista (p. 164); permitirá que los directivos del EDD, de EDM o de SDM y los gestores administrativos de instalaciones deportivas, tengan relaciones laborales y sinergias al interior de la organización deportiva para desear y esperar conductas, comportamientos, desempeños e interacciones con personal interno y público objetivo ante la demanda de uso y permanencia en las instalaciones deportivas, la comunicación e interacción con diversas comunidades, la participación en redes de conocimiento internas y externas, el uso de tecnologías de información y comunicación desde premisas previamente aceptadas como objetivos misionales y visionales en la relación de la organización con el entorno, por lo que se debe brindar mucha importancia a las personas, sus objetivos y posibilidades de crecimiento, desarrollo, ascenso y bienestar.

En especial, siguiendo también a Revilla Delgado et al. (2009), las competencias laborales deben focalizarse hacia el desarrollo del talento humano en las organizaciones para alcanzar una posición elevada en el mercado, impactar la capacidad innovadora, la productividad, la calidad de los productos y los servicios, de tal forma que se busca impactar la formación, capacidad y calidad del rol profesional del gestor administrativo de instalaciones deportivas desde lo científico, lo social, lo tecnológico y lo humanista (p. 196).

Es de resaltar la importancia del proceso de motivación interna y organizacional que se deberá desarrollar para implementar diversas orientaciones que pretenden cualificar el rol profesional del gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia, por lo que se propone seguir las recomendaciones expuestas por Padierna Cardona, González Palacio & Cardona Mejía (2015) ante procesos de formación mediante metodologías experienciales para implementar rutas estratégicas de las organizaciones.

Por lo que siguiendo también a Pérez Capdevila (2012, p. 2), las competencias laborales son necesarias para responder a las necesidades competitivas impuestas a las organizaciones por la globalización, de tal forma que se puedan dar respuestas más rápidas de adaptación al cambio, enfrentar desafíos, diferenciarse y aprender continuamente.

En tal sentido, el EDD, los EDM y las SDM deben identificar el conjunto de competencias laborales y evaluarlas desde conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivaciones, creencias, valores, entre otros, que les permitan un desempeño exitoso a los gestores administrativos de las instalaciones deportivas en el Departamento de Antioquia.

Es por ello que se siguió a Revilla Delgado et al. (2009, p. 169), cuando sugieren que se diseñen políticas internas en las organizaciones para determinar las competencias del personal que allí laboraría; para el caso analizado en el EDD, sería en la gestión de instalaciones deportivas, identificando las potencialidades de quienes aspiran ingresar y de los que actualmente están, desde lo personal, lo social y lo técnico inherente al cargo, por lo que se ha hecho un diagnóstico sobre las necesidades de formación disciplinar y permanente bajo un estudio científico de alcance doctoral, que pretendió detectar las “carencias” y necesidades en el cargo, para mejorar su desempeño y al final, se propone una ruta de competencias laborales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que deberán ser adoptadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo y la perspectiva integral del talento humano que conforma la organización en ésta área y sea posible de implementar en otras áreas del EDD. Específicamente se ha analizado el perfil del talento humano, sus tareas en el cargo de gestor administrativo de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia).

Se espera que luego puedan ser analizadas de forma participativa, interdisciplinaria, sistémica y estratégica por parte del EDD para estructurar definitivamente las competencias laborales que son requeridas en ésta área, siguiendo el enfoque francés que propone Escobar Valencia (2005, p. 8) que centra su mirada en la persona, su interés está en que ella obtenga mejores condiciones de empleabilidad, fusiona los conocimientos y la experiencia, valora los aprendizajes y las aptitudes de las personas, definiendo competencias específicas

según el rol o funciones a cargo, siendo proactivos y agregando valor en sus actuaciones.

Esa mirada inicial de competencias laborales demarca elementos constitutivos como: fundamentos de administración, gerencia y gestión deportiva, uso de tecnologías, uso de la comunicación, valores organizacionales, habilidades gerenciales, características de las instalaciones y su realidad en contexto, fomento de capacidades de innovación (para predecir y enfrentar cambios), de adaptación (para adecuarse a los cambios tecnológicos y sociales del mercado) y de aprendizaje (como proceso sistemático y continuo) para los gestores y directivos, el EDD y la sociedad, que son aplicadas o demostradas por ellos para contribuir en el logro de los objetivos del EDD, desempeñándose con criterio y calidad en el uso de diferentes recursos ante situaciones nuevas, retadoras, siendo flexibles y estratégico según las condiciones de su contexto.

Es por ello que se complementan con la ruta de capacitación y desarrollo a los directivos y gestores deportivos, con posibilidades de selección e integración de los nuevos a los procesos ya instaurados, con una adecuada organización del trabajo por procesos, con una propuesta para la formación disciplinaria profesional y una propuesta para la formación permanente que pueda ser certificada interna y externamente, con una invitación explícita al EDD para que su comunicación institucional sea amplia y posibilitadora de la evaluación del desempeño para todos ellos según consensos y acuerdos iniciales previamente fijados por el EDD; y a todos los procesos y acciones anteriores, realizarles un adecuado proceso de auditoría para validar las actuaciones y prácticas de los directivos y gestores en el EDD, EDM o SDM.

A modo de conclusión inicial, se comparte en la tabla 17 una relación de competencias laborales generales-administrativas, competencias específicas, competencias personales y competencias humano afectivas para el desempeño y mejora de sus actuaciones en contexto. Ellas son:

**Tabla 17. Listado general de temáticas de las competencias laborales.**

*Competencias laborales para el gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos del ente deportivo departamental – Indeportes, en la Región de Antioquia.*

<b>En el saber conocer</b>	<b>En el saber hacer</b>	<b>En el saber ser</b>	<b>En el saber convivir</b>
Teorías o conocimientos generales	Técnicas o procedimientos específicos	Valores y actitudes personales e interpersonales	Valores sociales y actitudes ciudadanas
<i>Competencias laborales generales y administrativas</i>	<i>Competencias laborales específicas en gestión de instalaciones deportivas</i>	<i>Competencias personales</i>	<i>Competencias humano afectivas</i>

Para una mayor comprensión sobre el alcance de los tipos de competencias, aquí expuestos, se hace una descripción detallada de cada una de ellas, a saber:

**a. Competencias laborales generales y administrativas.**

Las competencias laborales genéricas o administrativas le permitirán al gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia, dominar los conocimientos y habilidades en su rol profesional, es decir, son los conocimientos teóricos básicos y necesarios para el uso de enfoques de gestión y del ciclo de administrativo (Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar), uso de equipos y tecnologías de información y comunicación en su gestión administrativa.

El gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos requiere de una visión sistémica sobre el funcionamiento del Ente Deportivo Departamental o Municipal, de tal forma que la comprenda como un todo, pudiendo así percibir el impacto de sus decisiones y acciones en diversos subprocesos o eventos deportivos y en su gestión propiamente dicha a partir de las relaciones, interacciones y conexiones entre distintas unidades de su instalación u otras entidades con las que interactúan.

Es importante asegurar que, con su implementación, el gestor administrativo sea capaz de detectar falencias, obstáculos o dificultades que interfieran en la

ejecución de su rol profesional, debe ser capaz de analizar diferentes estrategias conducentes a lograr o corregir las desviaciones y conflictos, de tal forma que se involucre en la gestión de las mismas o las remita adecuadamente a quien corresponda brindar solución.

Los gestores administrativos deberán tomar decisiones y saber elegir alternativas o decisiones acordes con su nivel de autoridad y responsabilidad dentro de las instalaciones deportivas. En su ejecución deberá saber sortear la búsqueda constante de los objetivos institucionales, sus estrategias de posicionamiento, de impacto en cobertura u oferta y demanda en sus programas o eventos.

El gestor administrativo de las instalaciones deportivas deberá ser capaz de interactuar, orientar, dirigir, controlar y evaluar el talento humano al interior de la organización deportiva de forma sistemática, periódica y a través del uso de tecnologías de información y comunicación, asegurando el uso de herramientas y estrategias eficientes que permitan la fluidez de la información, la toma de decisiones a partir de información veraz e incluso optimizando los recursos con que se cuenta en la organización deportiva a nivel departamental o municipal.

En este sentido, se proponen como competencias laborales generales para el rol de gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia, que quién ejerza esta función, esté en capacidad de demostrar a través de sus actuaciones, conocimientos, habilidades, actitudes y valores cuando:

- ✓ Comprende desde una visión sistémica el funcionamiento del EDD, el EDM o la SDM en pro de una cultura organizacional eficiente y estratégica.
- ✓ Orienta y dirige subgrupos de trabajos heterogéneos e incluyentes en su comunidad como la máxima expresión del talento humano en interior y exterior de la organización deportiva y la administración de la instalación deportiva.
- ✓ Usa medios y tecnologías de información institucionales y sociales para el flujo de la comunicación, su disseminación en la instalación y su aprendizaje en la plataforma virtual del sistema de capacitación del EDD.
- ✓ Usa estrategias de diagnóstico organizacional a todo nivel.
- ✓ Usa estrategias para la gestión del conflicto y aportar en la solución de problemas a partir del ejemplo y testimonio de un gestor administrativo con criterio y calidad en sus actuaciones y orientaciones.

- ✓ Toma decisiones asertivas, en equipo y a partir de información o evidencias recopiladas estratégicamente en la instalación deportiva.
- ✓ Es creativo, propositivo e innovador en la gestión de la instalación deportiva y su relacionamiento a todo nivel.
  - ✓ Estimula su atención, memoria, concentración y deseo de superación en la participación y asistencia constante de los cursos de formación del sistema de formación permanente y del sistema de formación disciplinar.

#### **b. Competencias laborales específicas.**

Las competencias laborales específicas en gestión de instalaciones deportivas constituyen los conocimientos y habilidades específicas del gestor administrativo de instalaciones deportivas que contribuyen a enlazar su rol profesional ante las demandas de todas las partes interesadas en la gestión eficiente y eficaz de la instalación deportiva, entre ellas: Coldeportes Nacional, INDEPORTES Antioquia, el Ente Deportivo Municipal, la Secretaría de Deportes Municipal, organizaciones deportivas, sociales, empresariales, recreativas y comunitarias donde se encuentra ubicada o con quien se relaciona la instalación.

En esencia, es la puesta en escena de funciones inherentes más allá de la organización, planificación, dirección, control y sistematización de las actividades que desarrolla como gestor administrativo de instalaciones deportivas, de tal manera que sus actuaciones evidencien un perfil o rol profesional con criterio, calidad, innovación e impacto a través de la toma de decisiones en la instalación deportiva.

##### **b.1. Dominio de conocimientos para los gestores nóveles.**

En perspectiva de gestores administrativos nóveles en la gestión de instalaciones deportivas deberá presentar en sus actuaciones, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, posibilitadores de su desempeño, cuando:

- ✓ Organiza su tiempo a través de una planificación y organización de la instalación deportiva acorde a su condición, tipificación y contexto.

- ✓ Genera datos, bases de datos, estadísticas, evidencias físicas y documentales para la toma de decisiones basadas en evidencias en el uso de la instalación deportiva.
- ✓ Analiza la información recolectada desde diversas estrategias administrativas.
- ✓ Presenta informes periódicos y finales ante procesos o eventos realizados en las instalaciones deportivas.
- ✓ Planifica el plan de desarrollo, comunitario o de impacto esperado de su gestión en la instalación deportiva, atendiendo su condición, tipificación y contexto.
- ✓ Diseña actividades de relacionamiento con diversas comunidades deportivas, que sean seguras, incluyentes, participativas y democráticas al usar o solicitar servicios por parte de las instalaciones deportivas.
- ✓ Evalúa los planes de desarrollo e impacto en la gestión de la instalación o de los procesos y eventos desarrollados o declinados en la instalación deportiva.
- ✓ Valora el desempeño de empleados y comunidades deportivas en la consecución de los objetivos institucionales y del desarrollo de la instalación deportiva.
- ✓ Valora su propio desempeño en la formación permanente al interior del programa de formación disciplinar y permanente ofrecido por el sistema de capacitación de INDEPORTES Antioquia.

## **b.2. Dominio de conocimientos para los gestores expertos.**

En perspectiva de gestores administrativos expertos en la gestión de instalaciones deportivas deberá presentar en sus actuaciones, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, posibilitadores de su desempeño, cuando:

- ✓ Domina los elementos y factores propuestos para gestores administrativos noveles.
- ✓ Presenta pensamiento crítico, estratégico y creativo en sus propuestas de planificación, organización, dirección, control y evaluación a todo nivel de la gestión en la instalación deportiva que tiene a su cargo.

- ✓ Coordina sus actuaciones con diversas comunidades y partes interesadas, tanto internas como externas.
- ✓ Elabora proyectos y presupuestos, controlando costos y gastos en pro del mantenimiento y las utilidades sociales, económicas y financieras de la instalación deportiva.
- ✓ Presenta las ventajas competitivas y valores agregados de su rol en la gestión de la instalación deportiva evidenciado en el análisis de planificación de nueva infraestructura, uso, mantenimiento, deterioro, seguridad, satisfacción, salubridad y sostenibilidad de usuarios y de la instalación deportiva.
- ✓ Aplica procedimientos adecuados a procesos de investigación científica de forma articulada al EDD o las Universidades de la Región.

### **c. Competencias axiológicas –personales.**

Las competencias personales para el gestor administrativo de instalaciones deportivas constituyen los valores y actitudes generales que contribuyen a la constitución de un rol o perfil profesional idóneo para relacionarse e interactuar con comunidades deportivas que usan las instalaciones deportivas del EDD, el EDM o la SDM.

Estos valores y actitudes permiten trabajar en equipo, de forma asertiva y armónica con los usuarios, directivos, visitantes, proveedores, asistentes u cualquier otra personalidad involucrada en la relación e interacción del gestor, sus procesos, eventos y acciones desarrolladas por o con la instalación deportiva.

Los gestores administrativos de instalaciones deportivas requieren tiempo para interactuar con personas diversas que asisten a la instalación, por lo que debe poseer la capacidad de dirigirse y comunicarse de forma eficaz y asertivamente con todas ellas.

En este sentido, se proponen como competencias personales para el rol de gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia, que presente en sus actuaciones, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, posibilitadores de su desempeño, cuando:



- ✓ Fomenta su autodesarrollo personal a través de la participación activa en el sistema de formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas.
- ✓ Dirige y se comunica eficazmente con todas las partes interesadas en la gestión de la instalación deportiva.
- ✓ Se comunica con seguridad, fluidez al hablar, manejo político con respeto, poder de convocatoria, flexibilidad de comportamiento y resistencia al estrés en el desempeño cotidiano de su rol profesional como gestor de instalaciones deportivas en el EDD, el EDM o la SDM.
- ✓ Presenta automotivación, capacidad de adaptación, proactividad y de aprendizaje para participar y relacionarse en las acciones formativas del sistema a nivel disciplinar o permanente.
- ✓ Presenta capacidad de liderazgo, negociación, comunicación asertiva, creatividad, innovación y trabajo en equipo.
- ✓ Presenta orientación ética, inteligencia emocional, dominio de sus emociones y adaptación al cambio organizacional propuesto por el sistema de formación disciplinar y permanente para la cualificación del rol profesional de gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos.

#### **d. Competencias humano-afectivas.**

Las competencias humano-afectivas para el gestor administrativo de instalaciones deportivas constituyen los valores y actitudes en tanto formación ciudadana de los directivos y empleados que contribuyen a la constitución de un rol o perfil profesional idóneo para relacionarse e interactuar con las comunidades deportivas, sociales y comunitarias que usan las instalaciones deportivas del EDD, el EDM o la SDM.

Estos valores y actitudes son el valor agregado, el sello diferenciador propuesto para intervenir en contextos nuevos y retadores a partir de la promoción de la Paz en el territorio Antioqueño desde el impacto esperado por la gestión administrativa de los directivos y gestores de instalaciones deportivas del EDD, el EDM o la SDM.

Los gestores administrativos de instalaciones deportivas requieren dominar las posibilidades que, según las condiciones de contexto y la tipificación de la instalación deportiva, son necesarias para promover la proyección social, la responsabilidad social y la formación ciudadana de todas aquellas personas que intervienen en los procesos y eventos de la instalación.

Por lo tanto, las competencias humano-afectivas son la posibilidad de asumir las actuaciones de directivos y gestores administrativos de instalaciones deportivas desde aportes de la experiencia, la hospitalidad, la natalidad y la narración, es posibilitar su rol profesional y sus actuaciones en tanto escenarios deportivos propicios para educar éticamente a sus usuarios.

En este sentido, se proponen como competencias humano-afectivas para el rol de gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia, que presente en sus actuaciones, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, posibilitadores de su desempeño, cuando:

- ✓ Comprende, exhibe y promueve la proyección social como posibilidad de que las comunidades deportivas, sociales y comunitarias conozcan las políticas, estrategias, impacto y utilidades sociales, financieras y económicas de la instalación deportiva de forma periódica y al cierre de periodos de gobierno.
- ✓ Comprende, exhibe y promueve la responsabilidad social como posibilidad de los usuarios para identificar el acceso, la accesibilidad, la atención y la adaptabilidad de la instalación a los procesos y eventos de impacto en las comunidades deportivas, sociales y comunitarias que interactúan en la instalación deportiva del EDD, EDM o SDM.
- ✓ Comprende, exhibe y promueve la formación ciudadana como posibilidad de la experiencia, la hospitalidad, la natalidad y la narración en tanto oportunidad para educar éticamente a los usuarios de la instalación deportiva del EDD, el EDM o la SDM antes, durante o después de eventos y procesos desarrollados en ella.
- ✓ Comprende, exhibe y promueve las actuaciones profesionales de su rol y su gestión desde la afectividad hacia con el rostro del otro, anclado en principios del tacto y el contacto en total aceptación de la diferencia, la diversidad, la inclusión, la equidad y la igualdad de deberes y derechos.

- ✓ Comprende, exhibe y promueve la vida, lo humano y lo sensible del ser en eventos y procesos desarrollados en la instalación deportiva.
- ✓ Comprende, exhibe y promueve las metodologías experienciales en los procesos de formación con los subgrupos de trabajo y las comunidades deportivas, sociales y comunitarias que interactúan en la instalación deportiva.
- ✓ Comprende, exhibe y promueve la comunicación asertiva, en Paz y el relacionamiento con las diversas comunidades deportivas, sociales y comunitarias que interactúan en la instalación deportiva.
- ✓ Comprende, exhibe y promueve la formación ciudadana como posibilidad de la formación política y participación democrática en libertad y como manifestación del ser en el uso de la instalación deportiva.

**CAPÍTULO 8**  
**PERSPECTIVAS DE CIERRE**

Este apartado, presenta la discusión en perspectiva general de la investigación para los macro momentos del proceso investigativo que se ha desarrollado. Es realizado desde una mirada evaluativa, que comprende momentos como fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades y límites hasta donde llegan los estudios centrales de la investigación.

Todo en perspectiva de cierre momentáneo, dado el interés particular del investigador para conformar una línea de investigación que permita concretar los procesos de formación en alianza interinstitucional (INDEPORTES ANTIOQUIA-UNIVERSIDADES PARTICIPANTES DEL PROYECTO) y continuidad en investigaciones locales, nacionales e internacionales con la comunidad científica y académica que se ha conocido en el camino recorrido de la investigación.

### **8.1. Discusión general.**

En primer lugar, están las reflexiones producto del análisis documental y bibliográfico, en segundo, se exponen las reflexiones a partir de los hallazgos evidenciados con el grupo focal de expertos locales en administración deportiva. Por último, se comparten las reflexiones de directivos de EDM o Gestores administrativos de instalaciones deportivas en municipios de la Región de Antioquia. Estos tres momentos son cruzados con perspectivas de investigaciones anteriores que concuerdan o se alejan de la perspectiva de estudio que se asumió en la investigación.

#### **8.1.1. Desde las acciones de análisis documental y bibliográfico.**

Siguiendo la intencionalidad de la revisión documental que buscó reconocer investigaciones relacionadas con la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos que permitieran mejorar el rol laboral del gestor en la Región de Antioquia (Colombia), se encontró que las investigaciones de Ramos Álvarez et al. (2006) y Pérez Rave (2012) están en sintonía con el presente estudio, pues ellos emplearon criterios para realizar una revisión sistemática en otras disciplinas como la psicología y la ingeniería, que llevadas al contexto de la gestión de instalaciones deportivas, permitió en igual medida, una comprensión del fenómeno estudiado

para así identificar rutas y lineamientos entorno a la formación disciplinar y la formación permanente, que es requerida para la cualificación del rol laboral de los citados gestores.

Las rutas teóricas y lineamientos que emergieron del proceso de revisión sistemática de la bibliografía fueron: la administración, dirección y gestión en organizaciones deportivas, funciones de la gerencia en organizaciones deportivas, la relación público-privada en organizaciones deportivas, el gestor de instalaciones deportivas y la formación disciplinar del gestor deportivo.

Lo anterior, brindará pautas para el mejoramiento de diversos procesos o acciones que se requieren en el desarrollo y mejora del impacto de la gestión de los gestores administrativos, evidenciando que mediante procesos educativos de formación disciplinar y permanente para el gestor de instalaciones deportivas por parte del EDD y que adecuados a las particularidades de las municipalidades que participaron del estudio, se lograrían grandes transformaciones sociales en el deporte y en especial, en lo concerniente a la gestión de instalaciones deportivas.

Los factores en torno a la dirección en la organización deportiva que emergen de las investigaciones consultadas, invitan al EDD, EDM, las Universidades y a los propios gestores a promover procesos de cualificación profesional y permanente de sus directivos, puntos en concordancia con Campos Izquierdo, Martínez del Castillo, Mestre Sancho & Pablos Abella (2007), cuando plantean que deben existir titulados de la actividad física y del deporte en esta función laboral, la cual es inherente y podría ser propia de los profesionales del deporte, para lo cual se requiere que estén los más acordes según su formación y cualificación.

Desde la administración el reto de las organizaciones de hoy, es que cada vez sean más flexibles, cambiantes y se ocupen verdaderamente de sus usuarios, concuerda con Morales Sánchez et al. (2014) al considerar que la atención a los usuarios son un componente clave en la gestión del servicio, donde sugiere ser realizada a través de la observación indirecta a todos los grupos poblacionales que intervienen en la dinámica misma de una instalación deportiva.

En específico, llama la atención la constante preocupación por la formación de administradores en el campo de la educación física, por lo cual, se requiere de

otros principios como reconocer la temporalidad de las prácticas deportivas, las exigencias de los usuarios, la pertinencia de contar con sistemas de medición de la calidad desde la percepción del servicio, de los materiales, de la instalación, de la seguridad, del impacto ambiental, de las nuevas tareas que emergen según las tipologías de la organización y sus instalaciones, entre otros elementos contemporáneos que se requieren dominar en su rol y pueda desempeñar su gestión con altura y criterio profesional.

Estas acciones están congruentes con aportes de López López (2001) que enumera las diferentes áreas formativas que inciden directamente en la función de gestión y aporta una aproximación al currículum idóneo profesional en el ámbito de la gestión deportiva y de Gómez Tafalla & Núñez Pomar (2011) quienes plantean que la tendencia en la gestión del gestor deportivo para el futuro, es delegar tareas en la mayoría de áreas en que gestiona o participa y sobre todo en la administración de las instalaciones y los recursos humanos.

Los componentes en torno a las funciones de la gerencia en la organización deportiva desde los estudios revisados, resaltan la claridad que debe tener el gestor deportivo sobre el ciclo de la administración aplicado a la vida útil de la instalación deportiva y sus proyectos, partiendo de funciones claras en la organización, administración, gestión y supervisión con autoridad y responsabilidad en su entorno laboral.

Factores que también son expuestos por Gómez Tafalla (2013) al plantear que el deporte y la actividad física se han convertido en un indicativo del modo en que está evolucionando la sociedad y es por ello que cada día se hace más necesario la existencia de un personal especializado y convenientemente formado en gestión de servicios deportivos (p. 78).

Se resalta así un interés por potenciar las funciones universales (planificación, organización, selección, dirección, liderazgo, motivación, evaluación, comunicación y toma de decisiones) y específicas de los administradores deportivos en clubes, ligas, federaciones u organizaciones privadas, que pueden llegar a ser tan diversas como los entornos laborales donde intervienen y donde la calidad y ética del administrador depende de la lectura que haga de los componentes en su labor y su comportamiento al respecto.

En igual sintonía está el aporte de Campos Izquierdo (2008) quien describe la estructura funcional de una comunidad española, determinando funciones laborales según época temporal de los servicios ofrecidos o prestados, condiciones de la comunidad y grupos poblacionales que allí convergen, la plurifuncionalidad y la preferencia de los gestores y de los usuarios.

Los elementos en la relación pública o privada de la organización y la instalación deportiva con su entorno social, son delineados en las investigaciones por una constante preocupación entre la cobertura (a partir de las políticas públicas) y la calidad del servicio (a partir de estudios de preferencia y de oferta en lo privado), por lo que pensar en el desarrollo de los programas y del equipamiento de las instalaciones, es un elemento a tener presente por quienes piensan las políticas públicas o por quienes impactan con nuevas propuestas comerciales para la práctica de las nuevas tendencias deportivas en la sociedad, pero se resalta que en ambas perspectivas (instalaciones públicas o privadas) debe primar la percepción de los usuarios para generar con criterio las innovaciones en la organización y la planificación de la oferta y los servicios, de tal forma que se puedan gestionar eficientemente los recursos.

En ésta vía, están los aportes de Luna Arocas & López López (2007) al plantear que en lo público la gestión deportiva no ha asimilado la filosofía del marketing en sus labores diarias y la realidad muestra como los gestores sí ven en dicho planteamiento una necesidad formativa por su relevancia en el desempeño laboral, y en lo privado, Luna Arocas & Saorín Iborra (2004) exponen que la dirección estratégica y planificada, es requisito en la consecución de una gestión profesional y actualizada que permita competir en un entorno cada vez más dinámico e inestable.

Es por ello, que, para el análisis de las organizaciones, la dirección y las funciones más recurrentes del gestor de instalaciones, se tuvo en cuenta a Gómez-Tafalla (2013) por sus aportes en la categoría de tareas para el gestor deportivo en municipalidades en el área de actividades deportivas, ello permitió indagar sobre cuáles son las más recurrentes de los gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.



Los factores en torno al perfil del gestor de instalaciones deportivas que emana de las investigaciones consultadas, invita a pensar en un profesional cualificado y profesional, potenciando los conocimientos, actitudes, valores y habilidades en la dirección (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, evaluación, desempeño ético, entre otras), sin embargo, hay un factor no prescrito que llama la atención y es la invitación a que se dé la presencia de los futuros gestores de instalaciones en la construcción de las mismas.

En este sentido, el presente estudio encuentra sintonía con la propuesta de Gómez & Núñez (2011), quienes proponen para el gestor del deporte algunas características, funciones y tendencias de futuro.

Es así como los principios entorno a la formación disciplinar de los gestores de instalaciones deportivas que surgen de los estudios consultados, están centrados en potenciar su formación profesional y a niveles de posgrado, de tal forma que puedan brindar un adecuado acompañamiento en el posicionamiento de las instalaciones deportivas en el entorno social en que se desempeñan, logrando un dominio de las tipologías, clasificaciones y terminología de las instalaciones deportivas y donde logren aportar en la planificación de las mismas a través de la aplicación profesional de diagnósticos comunitarios sobre los espacios ambientales de la futura infraestructura, su seguridad y accesibilidad, hasta dominar los procesos de gestión según sea la misma (pública o privada), su planificación, la gestión de recursos humanos, los planes de mantenimiento, entre otros macro procesos.

En este factor, el presente estudio partió por reconocer la clasificación básica de conocimientos que realiza Mestre Sancho (2013) para el gestor deportivo, siendo importante la legislación, la planificación, la organización y sus actores, los presupuestos, los programas, el medio ambiente y su relación con las instalaciones deportivas, el perfil del gestor en sus funciones y desempeños éticos, entre otros elementos que atienden las aspiraciones de los grupos poblacionales en su organización o en su instalación deportiva; elementos que sirvieron para la clasificación inicial de los cursos base del sistema de formación permanente para los gestores administrativos y en especial, aportaron en los cursos genéricos para que las universidades según su contexto, piensen en una ruta de formación que

anclada a sus actuales procesos educativos o se creen nuevas titulaciones que atiendan la formación de éstos profesionales del sector.

En tal sentido, emprender acciones para la creación de un programa de FDPGID en la Región de Antioquia (Colombia) es un escenario que invita a la articulación de sinergias entre las intencionalidades del EDD y las Universidades de la Región, para brindar desde la extensión y educación continua o desde la creación de programas de formación profesional o líneas de investigación en ésta vía, un mayor acompañamiento a las iniciativas de cualificación del rol profesional para éstos empleados públicos y en sinergia, impactarían la necesidad de llegar a los empleados privados que ejercen estas funciones; dado que pensar en el uso de las instalaciones desde lo público o lo privado, presenta diversos intereses para los ciudadanos como lo plantean Martínez Tur, Tordero & Romos (1996), ya que ellas presentan diferencias en sus variables de gestión y en variables referidas a su utilización.

Las falencias o errores en este nivel de análisis, están relacionadas por una baja presencia de información proveniente de textos específicos, más no de investigaciones anteriores, lo cual deberá ser aumentado en el proceso de constitución de referentes conceptuales para la estructuración final del estudio.

Llama la atención la ausencia de producción científica local en Colombia, específicamente en la Región de Antioquia, en esta línea de la gestión de instalaciones deportivas. Se identifican experiencias esporádicas que aún no han sido sometidas a procesos de divulgación científica arbitrada, lo cual hace pertinente las finalidades del presente estudio en lo relacionado con la formación disciplinar, que como se evidenció en la oferta regional, que es genérica y escasa, quizás profundizarla y especificarla, brinde nuevas salidas a los profesionales del hoy en la citada región.

Finalmente, las rutas prospectivas que emergen del análisis de investigaciones previas y que podrían ser empleadas como ruta base para la creación de un grupo de investigación en gestión de instalaciones deportivas o bien para crear una línea de investigación en actuales grupos de investigación en la Región de Antioquia (Colombia), está en la identificación de las categorías centrales que se siguieron para el estudio como son: la administración-gerencia y gestión

deportiva en instalaciones deportivas, la relación público-privada de las instalaciones deportivas, el perfil profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones deportivas y la identificación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores propios para el citado rol profesional y contextual.

### **8.1.2. Desde el grupo focal de gestores deportivos expertos locales.**

El grupo focal se realizó para identificar concepciones que tienen expertos locales del Ente Deportivo Municipal de Medellín en el Departamento de Antioquia, sobre *la formación disciplinar y permanente requerida para la cualificación del rol profesional del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia.*

Participaron 07 expertos locales de 10 convocados. Se realizó con ellos un proceso abierto y participativo de formación, conversatorio y análisis de un cuestionario para aplicar a directivos y gestores administrativos, sobre la gestión de instalaciones deportivas en los municipios del departamento.

El análisis de dicho encuentro se podría sintetizar en las siguientes categorías: la formación disciplinar como proceso educativo conducente a titulación profesional, la formación permanente para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia y la orientación o condición diferenciadora para una gestión de instalaciones deportivas contemporánea en el citado departamento.

En la categoría de la formación disciplinar, se resalta un interés porque el diseño de programas en ésta vía, brinde una estructura educativa que contenga funciones propias de la administración, la gerencia, el ciclo administrativo y de la gestión de instalaciones deportivas, para que sean abordados desde el fomento de conocimientos, procedimientos, actitudes y valores que deben estar presente en el rol profesional del gestor administrativo de instalaciones deportivas, emergiendo así de las argumentaciones expuestas, una marcada presencia de la tradición en tanto control y evaluación de procesos y eventos en función de gestor, sin embargo, otras voces la potencian hacia la pertinencia de una sistematización desde perspectivas de evaluación en la prestación del servicio, seguridad, salubridad, accesibilidad,

cobertura, optimización, uso y mantenimiento de escenarios, entre otras posibilidades de atención por parte del gestor para asegurar la permanencia de usuarios en la instalación deportiva, a partir de su tipificación y su condición de pública o privada.

Actualmente, los elementos de formación profesional característicos para un sector del deporte que se abre puertas por el crecimiento de la infraestructura, los programas de cobertura y las nuevas modalidades deportivas que se desarrollan en la sociedad, requiere de profesionales preparados para atender las exigencias del entorno actual, es de resaltar que el enfoque de profundización (conceptual, práctica e investigativa en la gestión de instalaciones deportivas), en las universidades de la Región de Antioquia ante ésta área específica de desempeño profesional del licenciado en educación física, aún es insuficiente en lo concerniente a la gestión de instalaciones deportivas, sin embargo, se reconoce la presencia de la administración como asignatura, como escenario de práctica y de escasas investigaciones específicas relacionadas con el objeto de estudio de la presente investigación.

Se puede reconocer también la iniciativa de una de las universidades de la Región que atiende la formación tecnológica, ofreciendo una asignatura en gestión de instalaciones deportivas, es decir, la gestión de instalaciones deportivas como asignatura es un contenido que aún no ha sido abordado por los programas de formación de licenciados o de formación profesional, sin embargo, sí hay una marcada presencia de la administración en dichos programas y escasos estudios en líneas de formación posgradual en gestión de instalaciones deportivas.

Es quizás por ello que la presencia como asignatura en un seminario de profundización a nivel de formación posgradual en Maestría, deja en evidencia esfuerzos aislados y desarticulados en crecimiento e indagación científica, es por ello que el presente estudio pretende incidir para brindar la conformación del programa de FDPGID como un sistema y observatorio de las buenas prácticas e investigaciones en ésta área del campo de conocimiento de la educación física para la Región de Antioquia (Colombia) entre el EDD y la Universidad de Antioquia como una de sus principales instituciones educativas amigas, y a la vez, una propuesta

para la creación de una línea de investigación en gestión de instalaciones deportivas en los grupos de investigación de la Región.

En la vía de la formación disciplinar o profesional de los gestores deportivos, se encuentran los aportes de Campos Izquierdo et al. (2007), cuando afirman la necesidad de que existan titulados de la actividad física y del deporte en esta función laboral de actividad física y deporte y Gallardo Pérez & Campos Izquierdo (2011) quienes develan en su estudio, un elevado porcentaje de personas no tituladas realizando funciones para las que no están cualificadas, lo que invita a pensar en el contexto en que se realiza la investigación en Antioquia, para generar acciones y estrategias que lleven a la cualificación profesional de quienes ejercen ésta función.

En diseño de programas de formación permanente para los gestores administrativos se ha hecho y brindado espacio de formación por parte del EDD en una mirada genérica de la administración deportiva y en una específica se ha centrado en la gestión del mantenimiento de la instalación deportiva, mediante intervenciones en los últimos tres años con la estrategia de convite comunitario y formación de estrategias de comunicación con la comunidad donde se encuentra la instalación.

Esta condición hace posible partir de un contexto en particular como es la ruta elegida por el EDD para la cualificación laboral de sus gestores administrativos, sin embargo, las finalidades de la formación específica siguen aumentando y el esquema propuesto para intervenirlo podría estar siendo insuficiente, por lo que se requiere unir esfuerzos académicos e investigativos para obtener información confiable, real y necesaria para mejorar las condiciones administrativas en diversos contextos según las tipificaciones de las instalaciones deportivas.

Además, esta acción de intervención desde procesos de formación permanente podría ser abordada conjuntamente entre universidades internacionales, universidades locales y la capacidad instalada en el EDD para la cualificación del rol laboral de los gestores administrativos en el departamento, lográndose así una sinergia de experiencia, conocimiento científico y realidad habitada por los gestores, de tal forma que las acciones a implementar producto de

un diagnóstico real, brinde opciones concretas a situaciones particulares de la realidad que hoy habitan los citados gestores.

Escenario entonces que hace posible también la sinergia en la relación Universidad-Estado para la creación de un sistema de formación disciplinar y permanente en la gestión de instalaciones deportivas que atienda a su personal directivo y administrativo y a las tipificaciones de las actuales infraestructuras deportivas puestas al servicio de la población antioqueña y que desde lo privado en algunas de las existentes, se den opciones para su desarrollo científico, impacto e innovación en la oferta, la prestación del servicio, el marketing y demás posibilidades que de allí emerjan.

Por lo que la formación permanente entonces, está en congruencia con aportes de Burgos Gil (2007) dado que en función de las competencias del puesto se podrían asociar requerimientos formativos, y por lo tanto, idear un perfil para el gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia (Colombia).

Finalmente, pensar una gestión administrativa de criterio, científica, social, sensible, humana y que atienda las reales condiciones del contexto antioqueño, podrían ser desarrolladas tanto desde procesos de formación educativa, como desde la formación permanente, si en ellos se incluyen ámbitos inherentes a fomentar una adecuada relación social y laboral como parte del rol profesional del gestor administrativo de instalaciones deportivas, que inviten a una real comprensión del entorno al que se ve expuesto el gestor de instalaciones deportivas, ya sea novel o experto, configurando su perfil profesional y contando como sustento y apoyo, con un adecuado fortalecimiento de las políticas públicas para la formación disciplinar o permanente, que impacten el desarrollo organizacional del EDD.

Acciones que también son expuestas por Gimeno Marco & París (2000), al sugerir que en procesos de formación permanente o continua, se debe emplear una evaluación de la percepción que los mandos intermedios en las instalaciones deportivas tienen en relación con sus carencias de desempeño laboral y contar con la opinión de un grupo de expertos acerca de las directrices de carácter formativo consideradas más idóneas para este colectivo de profesionales del sector deporte.

Es por ello que el EDD en alianza con las universidades locales e internacionales que apoyan la presente investigación, podría generar adecuados procesos motivacionales para el desarrollo de los procesos formativos disciplinares o permanentes para el gestor administrativo de instalaciones deportivas en Antioquia y quizás, sea un modelo viable de aplicar en la perspectiva nacional.

En prospectiva, con la participación de los gestores expertos locales, se generó que el cuestionario fuese luego validado por expertos internacionales, de tal forma que se pudo hacer una indagación con suficientes elementos de criterio disciplinar.

### **8.1.3. Desde el cuestionario a gestores administrativos.**

El cuestionario se realizó para reconocer las percepciones que tienen directivos y gestores administrativos sobre la formación disciplinar y permanente requerida para la cualificación del rol profesional del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia.

Participaron 185 directivos o gestores administrativos convocados en el proyecto de intervención y mantenimiento de escenarios deportivos organizado por el EDD.

Se realizó con ellos un proceso abierto y participativo de formación, conversatorio y diligenciamiento de un cuestionario sobre la gestión de instalaciones deportivas en los municipios del departamento.

El análisis de dicho cuestionario se podría sintetizar en las siguientes categorías: perfil sociodemográfico, formación disciplinar, formación permanente e impacto social esperado a partir de la formación recibida; fundamentos expuestos también por Gómez Tafalla (2003) en su propuesta de analizar el pasado, presente y futuro de las tareas y funciones del gestor deportivo.

En los elementos determinantes del perfil sociodemográfico de los gestores administrativos, se encuentra que más del 90% cuentan con niveles de contratación precaria, es decir, son personal vinculado por prestación de servicios y que podrían entrar en rotación con el cambio de las administraciones municipales, no llevan más de un año de vinculación a estas funciones, son personal adulto con baja formación

especializada para esta labor, desempeñándose en diversas tipificaciones de las instalaciones deportivas en el departamento, preservando la tradición en su estilo de gestión y con escasa formación permanente desarrollada por el EDD.

Esto haría necesario que producto del diagnóstico brindado por la aplicación del cuestionario, se genere un plan de intervención interinstitucional para impactar los beneficios sociales que se pueden obtener al desarrollar adecuados procesos de gestión administrativa de las instalaciones deportivas en el departamento de Antioquia; como también lo sugieren Gómez Tafalla et al. (2004), ya que es necesario poseer un colectivo de profesionales que gestionen la práctica deportiva de manera eficiente.

En la indagación sobre la formación disciplinar, se evidencia que la valoran como escenario para obtener habilidades de autoorganización, fomentar las políticas y reconocimiento de la instalación en el medio y como instrumento de cualificación profesional, lo cual abre posibilidades de aceptación por parte de las comunidades para contar con procesos educativos de diversa índole, desde lo tecnológico hasta lo posgradual.

Esto hace necesario que las universidades de la Región de Antioquia se piensen en términos de ofrecer nuevas titulaciones que atiendan la real demanda y sobrepasar el ofrecimiento de programas anclados a la tradición, posibilidad que también puede ser abordada por la unión de esfuerzos entre el estado y la universidad a través de relaciones mutuamente beneficiosas, lo que a la vez, también abre una alarma sobre las condiciones reales y políticas laborales bajo las cuales están cobijados los actuales gestores administrativos, de tal forma que se mejoren sus posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional a todo nivel.

Lo que también concuerda con Campos Izquierdo (2008), al develar que en la inmensa mayoría de las funciones de los gestores deportivos, son mayoritarias las personas sin titulación de actividad física y deporte, y al demostrar que en todas las funciones trabajan todos los tipos de titulados de actividad física y deporte, lo que hace interesante pensar en la pertinencia de una titulación específica y del crecimiento del conocimiento científico en el contexto y área anteriormente expuestos.



En las indagaciones sobre la formación permanente, se evidenció que los gestores administrativos están interesados en asistir a procesos formativos con alta periodicidad, desde modalidades presenciales o semipresenciales a través de cursos cortos, seminarios y diplomados, de tal forma que se puedan ver aumentadas sus condiciones y habilidades para la gestión, el desarrollo organizacionales y la proyección social.

Esto hace necesario que la función del gestor administrativo de instalaciones deportivas se vea nutrida por procesos de cualificación a través de competencias laborales, comprendiendo el todo de su rol profesional según la tipificación de su escenario deportivo.

Esta es una acción que se podría entrar a cualificar mediante alianzas estratégicas con la participación de las universidades que apoyan la presente investigación en el ámbito local e internacional, de tal forma que se vea un sistema integrado y coherente para las finalidades sociales e institucionales que se promueven desde el EDD, como lo sugiere también Cabero Martínez & Riquelme Ríos (2012) al plantear desde su estudio que hoy se debe tender hacia la profesionalización del Gestor Deportivo, siendo estos, capaces de afrontar con suficiente solvencia la toma de decisiones técnicas y estratégicas que serán rubricadas posteriormente por los políticos legítimamente elegidos en sus contextos y territorios.

En la búsqueda de factores diferenciadores en calidad e impacto de la función social desarrollada por los gestores administrativos y esperada a partir de la formación recibida, se da una mirada desde la formación ciudadana y la responsabilidad social de tal forma que le dan una valoración de importante y muy importante.

Esto hace necesario que los procesos de formación disciplinar o permanente lo incluyan en su alcance y desarrollo, para promover un perfil profesional contemporáneo acorde a las condiciones del contexto antioqueño, que se vea nutrido por nuevas miradas en el relacionamiento con otros, en el relacionamiento estratégico de la instalación misma y en las posibilidades de relacionamiento internacional que desde ellos se pueda generar.

Acción formativa que podría ser desarrollada por los procesos de cualificación disciplinar o por los procesos de formación permanente que el EDD en alianza con las universidades que apoyan esta indagación, que podrían tener como base, los aportes de Martínez Aguado (2012) al sugerir temáticas como las ciudades educadoras, los proyectos, la educación deportiva permanente, el sistema deportivo local educativo, la gestión transversal y el ordenamiento jurídico en contexto.

En definitiva, se ven posibilidades de desarrollo para la cualificación del rol profesional del gestor administrativo de instalaciones deportivas en el departamento de Antioquia a partir de procesos disciplinares o procesos de formación permanente, determinar competencias laborales (genéricas, técnicas, personales) y competencias académicas (genéricas y específicas) en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, de tal forma que se constituya un sistema de formación en sinergia y congruencia con procesos locales e internacionales, que podría verse nutrido también con el apoyo de las universidades y el sistema de capacitación de INDEPORTES Antioquia.

## **8.2. Fortalezas.**

Las fortalezas del presente estudio se dan en ámbitos de configuración, profundización, metodológicos y prácticos.

En ámbitos de configuración, se han develado cinco áreas temáticas para desarrollar procesos de formación disciplinar o permanente con gestores de instalaciones deportivas, lo que conforma bases de diálogo local, nacional e internacional bajo la perspectiva de una línea de investigación en administración, gerencia y gestión de instalaciones deportivas.

En ámbitos de profundización, se han identificado subtemas dentro de las áreas temáticas que constituyen bases teóricas para la formación del investigador y de quienes se acerquen a esta parcela académica en tanto recién llegados a contextos de la administración, la gerencia y la gestión de instalaciones deportivas.

En ámbitos metodológicos, se ha realizados estudios cualitativos y cuantitativos que hacen de nuestro acercamiento a la realidad estudiada, un

escenario habitado y comprendido para reinterpretarlo y proponer rutas de mejora, crecimiento, innovación y desarrollo del gestor de instalaciones deportivas y de cualificación del saber profesional de quienes nos acercamos a la administración, gerencia y gestión de los equipamientos e instalaciones deportivas como profesores universitarios noveles.

En ámbitos prácticos, se ha propuesto un sistema de formación disciplinar y permanente que sea base de competencias laborales para los gestores de instalaciones deportivas y desarrollado bajo sinergias con universidades locales, nacionales o internacionales, lo que hará del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia un profesional con reconocimiento, trayectoria educativa y con la esperanza puesta en que muy pronto, sea generador de conocimiento científico sobre su quehacer profesional.

Es así como éstos cuatro momentos permiten presentar un proceso investigativo desarrollado de forma sistémica, metódica y posible de ser replicado en tanto posibilita la cualificación del rol profesional del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia en otros territorios nacionales e internacionales.

### **8.3. Límites.**

Esta investigación presenta sus límites a partir de los estudios realizados en el análisis documental, las entrevistas abiertas a gestores expertos locales, la validación del instrumento central empleado en la tesis y la identificación de las percepciones de directivos y gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

En el estudio de análisis documental, se llegó hasta la identificación de las áreas temáticas y sus inferencias en alcance y estructura para comprenderlas y aplicarlas como conocimiento base en los siguientes estudios de esta tesis. Se podría continuar con análisis documentales por aseveraciones de cada área temática y se podrían desarrollar tematizaciones amplias en cada área temática como fundamentación teórica de diversos módulos o programas educativos desde lo disciplinar o desde la formación permanente.

En el estudio de entrevistas abiertas al grupo focal de expertos locales, se llegó hasta una comprensión de su rol, en tanto posibilitaban una voz de experiencia práctica de su quehacer, lo que podría generar oportunidades de estudios de caso particulares según la tipificación de la instalación en que labora y profundizar sus dominios y saberes necesarios para atender las exigencias y condiciones de la demanda y prestación del servicio en contexto.

En el estudio sobre la validación del cuestionario “percepciones sobre la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia” se llegó hasta su análisis estadístico con la participación de jueces expertos nacionales e internacionales, lo que podría significar su uso en otras áreas del saber disciplinar del educador físico como la actividad física, el deporte, la recreación y la educación física escolar.

En el estudio sobre las percepciones de directivos y gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia sobre la formación disciplinar y permanente como condición de cualificación de su rol profesional y laboral se llegó a un promedio del 48% de los municipios del Departamento, ello abre la posibilidad de en futuros estudios, incluir el 100% de los entes deportivos municipales e incluso, pensar en posibilidades de cobertura a nivel nacional e internacional.

#### **8.4. Limitaciones.**

Esta investigación presenta limitaciones en cada uno de los estudios realizados (En el análisis documental, las entrevistas abiertas a gestores expertos locales, la validación del instrumento central empleado en la tesis y la identificación de las percepciones de directivos y gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia) para comprensión ética y como acción de responsabilidad social ante la comunidad académica que a bien tenga acceso a los mismos.

En el estudio primero, las limitaciones están dadas por las bajas valoraciones de la producción científica en y desde la Región de Antioquia en Revistas de impacto, haciendo que la tradición de otros contextos sea la de mayor presencia, a la vez, convierte esta novedad en una oportunidad para el actual y futuros estudios.

En el segundo, la configuración de las inferencias, cuando usó las fichas bibliográficas no se incluyó un ítem de procedencia del artículo indagado, generándose una brecha en el reconocimiento del País con mayor producción bibliográfica en la construcción de las inferencias.

En el tercero, las restricciones se producen por no haber contado con mayores encuentros con los gestores tutores del proyecto de intervención de escenarios deportivos en los municipios de Antioquia y por no haber realizado con ellos, el proceso de construcción inicial desde una mirada cuantitativa, comparando sus valoraciones en tanto proceso de validación del cuestionario en su primera fase de construcción.

En el estudio cuarto, se produce una baja respuesta de los investigadores inicialmente contactados, generada quizás por la des-configuración del formato remitido a los expertos en otros países y en no usar una sistematización virtual de la validación in situ que agilizará el proceso de análisis y de valoración final.

En el quinto, se producen limitaciones por las condiciones de accesibilidad a los sujetos participantes en no dar una cobertura superior al 59% de los municipios del departamento, sin embargo, para las condiciones de acceso que ofreció el proyecto de intervención de escenarios en el Departamento de Antioquia, se dio una cobertura superior al 90% de los municipios visitados, lo que en su dinámica fue alcanzado por las visitas del investigador a otros municipios del área metropolitana y de la región de occidente, dada la afinidad con los directivos y gestores deportivos que allí laboran.

## **8.5. Conclusiones generales.**

Las conclusiones a las que se ha llegado al finalizar el estudio sobre *“la formación disciplinar y permanente del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos municipales en la región de Antioquia (Colombia)”* dan cuenta de las acciones que desde la formación disciplinar y permanente se ejecutan por INDEPORTES ANTIOQUIA y perfilan rutas emergentes para su comprensión, de tal forma que se atienda y se canalice la formación requerida para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y

equipamientos deportivos en los Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en la Región de Antioquia (Colombia) desde los tres grandes planteamientos iniciales en esta tesis doctoral.

En un primer momento, la investigación logró la identificación de fundamentos teóricos para la formación disciplinar y permanente requerida en la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos en los Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en la Región de Antioquia (Colombia) a través de la caracterización de investigaciones, identificación de áreas temáticas creando luego inferencias a través de análisis de contenidos, para su comprensión e implementación en los estudios que componen esta investigación desde un todo y las que a la vez, como áreas temáticas configuran las posibilidades de diálogo internacional con investigadores para dar cimiento a la línea de investigación en gerencia, gestión y administración de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

También logró hacer una configuración de conceptos base para el estudio a partir de la teoría de recursos humanos y su evolución para comprenderla como la gestión del talento humano, develando que mientras mejor se administren, generaran mejores reconocimientos y dividendos sociales, económicos y culturales para las organizaciones deportivas. Por lo cual, fue importante en el estudio obtener su comprensión desde orientaciones emanadas de las competencias laborales para éste rol profesional.

En un segundo periodo, la indagación realizada permitió el reconocimiento de las percepciones que tienen directivos y gestores de los Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia, sobre la formación disciplinar y permanente para la cualificación del rol laboral de gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos.

En esta vía, se logra luego de avanzar en la comprensión teórica, el diseño de un cuestionario y su validación en forma sistemática, metódica y académica, comprender cómo los directivos y gestores asumen sus percepciones en pro de una cualificación disciplinar y permanente, donde lo humano en la relación con los otros (usuarios, directivos, colegas) harán de la atención y del servicio ofrecido o prestado, un valor agregado para la calidad, visibilidad e impacto de las acción que en esta vía

desarrollo el sistema de formación de INDEPORTES ANTIOQUIA y una oportunidad para las relaciones interinstitucionales de éste ente deportivo con universidades a escala regional, nacional e internacional.

En tercer lugar, las acciones realizadas permiten una autoridad momentánea para plantear un proceso de organización y redireccionamiento del proyecto de formación disciplinar y permanente en el Ente Deportivo Departamental-INDEPORTES ANTIOQUIA que genere la cobertura en los Entes Deportivos Municipales o Secretarías del Deporte en la Región de Antioquia en Asocio con las Universidades de la Región para la cualificación del rol profesional y laboral del gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos.

Para ello, se diseñó una ruta para la formación disciplinar y otra para la formación permanente, ambas con la prioridad de brindar atención a los gestores noveles, expertos y los que serían tutores en ambas iniciativas. Estas acciones están enmarcadas bajo la figura de cursos cortos, diplomados, masters internacionales, maestría colombiana y opciones de continuidad a formación doctoral según el enfoque y camino a recorrer en la formación elegida.

Es así como se obtiene una comprensión del fenómeno estudiado que también permite brindar a INDEPORTES ANTIOQUIA la posibilidad de implementar en su sistema de direccionamiento estratégico, una serie de competencias laborales desde lo administrativo, lo social humanístico y lo específico de la función de gestor de instalaciones deportivas.

La búsqueda de la configuración de sinergias para la formación de los gestores de instalaciones deportivas cuenta con posibilidades de implementación a través de alianzas interinstitucionales en la región y en contexto internacional con diversas universidades para brindar un acompañamiento en la formación disciplinar o de formación permanente según lectura real del contexto.

Con lo cual, se comprende y concluye que el proceso ha alcanzado los objetivos planteados inicialmente y a través de la conformación de la línea de investigación en administración, gerencia y gestión de instalaciones deportivas para la Región de Antioquia y adscrita al grupo de investigación GRICAFDE de la UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA y su INSTITUTO UNIVERSITARIO DE

EDUCACIÓN FÍSICA se dé continuidad a las rutas emergentes que desde esta tesis doctoral se emanan.

### **8.6. Rutas prospectivas.**

Pensar en rutas prospectivas, siempre en perspectiva inicial para crear un “Programa de formación disciplinar y permanente en gestión de instalaciones deportivas” para el Ente Deportivo Departamental que funcione como sistema para ocuparse de sus gestores noveles y expertos, que permita ser estructurado en asocio con las Universidades (locales, nacionales e internacionales) para acompañar los tutores, administradores responsables del programa y tener como base una caracterización de las problemáticas, expectativas y dinámicas requeridas para cualificar el rol profesional del gestor administrativo de la Región Antioquia en la gestión de instalaciones deportivas, es un reto que amerita realizar procesos de selección de cultura acordes a las condiciones y características de los actores y contextos de los municipios, donde la importancia por la administración, la gerencia, sus funciones y las alianzas que se puedan establecer para la formación profesional y posgradual de éstos empleados, será el foco de atención y objeto de estudio en futuras investigaciones.

Por lo tanto, la continuidad de estudios desde una mirada en particular se podría dar en la nueva línea de investigación en gerencia, administración y gestión en instalaciones deportivas a partir de las cinco áreas temáticas develadas en el estudio uno.

A partir de las rutas teóricas propuestas para la formación disciplinar y permanente en el estudio, las universidades de la Región de Antioquia y el sistema de formación de INDEPORTES ANTIOQUIA se podrían configurar esfuerzos y sinergias para la creación de programas educativos que potencien la presencia de variados componentes de la formación específica en los actuales planes curriculares con que se cuenta en el contexto Antioqueño y se materialicen iniciativas de formación profesional desde las titulaciones tecnológicas, profesionales o posgraduales específicas, lo cual hace interesante las acciones de futuro que en esta vía se proponen para las universidades de la Región de Antioquia y que podría ser vía de desarrollo a nivel de Colombia.



Pensar en la formación disciplinar desde una perspectiva tecnológica o profesional y posgradual como se ha hecho en la propuesta del estudio cuatro, brindará mayores fundamentos epistemológicos en conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben estar presentes en el rol profesional del gestor administrativo de instalaciones deportivas, donde las universidades de la Región podrían generar la innovación curricular necesaria para contribuir al desarrollo del deporte en el citado contexto.

Pensar en las perspectivas de desarrollo desde procesos de formación permanente para los actuales gestores administrativos, brindará a INDEPORTES ANTIOQUIA y las Universidades de la Región, comprender las posibilidades de impacto en el rol profesional de los gestores deportivos, para que desde su cualificación comprendan el todo de su rol, ya sea por su incidencia y figura de gestor novel o experto, de tal forma que van adquiriendo competencias laborales desde la administración, la gestión de instalaciones deportivas y la formación personal e interpersonal y son acciones que se pueden realizar desde perspectivas de relaciones interinstitucionales entre el ente deportivo departamental y las universidades de la región o universidades internacionales.

Para continuar con el fomento de competencias laborales en los actuales gestores administradores de las instalaciones deportivas en Antioquia, es una acción viable desde las sinergias que se puedan brindar desde el sistema de capacitación departamental de INDEPORTES Antioquia y las Universidades que apoyan esta investigación, lográndose desarrollar procesos motivacionales desde la experiencia, la narración, la natalidad y la hospitalidad; se fomentaría también una adecuada relación social y laboral como parte del rol profesional del gestor administrativo y se configurarían políticas desde INDEPORTES Antioquia para la formación disciplinar o permanente que impactarían el desarrollo organizacional del EDD.

Pensar en las sinergias de la formación disciplinar y la formación permanente, generaría la posibilidad de hacerlo en el marco de un sistema de formación direccionado en conjunto por el EDD y las universidades que apoyan esta investigación, de tal forma que se atienda a gestores administrativos noveles o expertos, a directivos de todas las organizaciones deportivas de la región y se pensaría en la configuración de un cuerpo docente que se desempeñe como tutores

del sistema y atiendan la formación en contexto a partir de las tipificaciones de las instalaciones deportivas y del entorno en que la realidad allí existe.

La validación del cuestionario “Percepciones sobre la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia” podrá ser empleado por otros Entes Deportivo Municipales o Secretarías del Deporte en el Departamento de Antioquia-Colombia con la finalidad de mejorar el desarrollo profesional y permanente de los gestores en otras regiones de Colombia o el mundo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alcántara Alcover, E. & Pollo, J. R. (2008). Propuesta para la mejora y armonización de las instalaciones deportivas españolas. *Revista de Biomecánica*, 46(1), 29–31.
- Añez H., C. C. (2005). El capital intelectual: Nuevo enfoque de la flexibilización laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 310–324.
- Añó, V., Ramos, J. & Martínez Tur, V. (1997). Conductas de practica deportiva y uso de instalaciones deportivas. Diferencias en función del tipo de práctica. *Revista de Psicología Del Deporte*, 1(1), 7–20.
- Arboledas, D. & Puig, N. (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *International Journal of Sport Science*, 29(VIII), 223–244. <https://doi.org/10.5232/ricyde2008.012.04>
- Areyuna A., F. (2007). *Introducción al producto deportivo: La mezcla de marketing en el deporte. Deporte, ciencia y actividad física* (1a.). Chile: Portal deportivo.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. (1a.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Billaudeau, N., Oppert, J. M., Simon, C., Charreire, H., Casey, R., Salze, P., ... Chaix, B. (2011). Investigating disparities in spatial accessibility to and characteristics of sport facilities: Direction, strength, and spatial scale of associations with area income. *Health and Place*, 17(1), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2010.09.004>
- Blanco Luego, D. & Teva Villén, M. R. (2014). La seguridad del equipamiento deportivo en las instalaciones deportivas municipales. *Moleqta*, 15, 33–35.
- Burgos Gil, M. A. (2007). *El gestor deportivo novel ante el mercado de trabajo. Principales déficits formativos* (1a.). Granada: Departamento de formación. Junta de Andalucía. Secretaría general para el deporte - Instituto Andaluz del Deporte.

- Cabello Oliveros, E. & Cabra de la torre, N. (2006). Evaluación de instalaciones deportivas escolares desde el punto de vista de la salud. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Física Y Del Deporte*, 6(23), 138–154.
- Cabero Martínez, C. & Riquelme Ríos, R. (2012). Diagnóstico de la gestión deportiva en los ayuntamientos de la provincia de Alicante. In F. Calabuig Moreno, M. Molinos, & R. Sala (Eds.), *Economía del deporte en tiempos de crisis* (1a., pp. 39–42). España: Amadeo Oltra.
- Calabuig Moreno, F., Molina García, N. & Núñez Pomar, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *Journal of Sport Science*, 8(1), 67–81.
- Campos Izquierdo, A. (2007). Los Profesionales de la actividad física y del deporte como elemento de garantía y calidad de los servicios. *Calle Libre*, 3(7), 51–57. Retrieved from <http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/150>
- Campos Izquierdo, A. (2008). La organización de los recursos humanos de la actividad física y deporte desde a perspectiva de sus funciones laborales. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 21, 142–167.
- Campos Izquierdo, A. & González Rivera, M. D. (2011). Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en españa. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte (Impresso)*, 33(2), 319–336. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892011000200004>
- Campos Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre Sancho, J. A. & Pablos-Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de la actividad física y el deporte en las instalaciones deportivas. *International Journal of Sport Science*, 8(III), 25–38. <https://doi.org/10.5232/ricyde2008.012.04>

- Campos Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre Sancho, J. A. & Pablos Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *International Journal of Sport Science*, 8(3), 25–38. <https://doi.org/10.5232/ricyde2007.00803>
- Cardona Mejía, L. M., Padierna Cardona, J. C., Córdoba Arboleda, M. & González Palacio, E. V. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Educación Física Y Deporte*, 32(2), 1478. Retrieved from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/1471>
- Carrasco, J. B. & Calderero Hernández, J. F. (2000). *Aprendo a investigar en educación* (1a.). Madrid: Editorial Anzos.
- Carrasco, J. B. & Calderero Hernández, J. F. (2007). *Aprendo a investigar en educación* (2a.). Madrid - España: RIALP S.A.
- Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., Navarra Galera, A., Valencia Quintero, M. J. & Lorrente Muñoz, V. (2006). La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión. *Revista de Administracao E Contabilidade Da Unisinos*, 3(3), 311–320.
- Carrillo, J. & Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. In *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 179–212). Caracas.
- Carvajal, A., Centeno, C., Watson, R., Martínez, M. & Sanz Rubiales, A. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud? *Anales Del Sistema Sanitario de Navarra*, 34(1), 63–72. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21532647>
- Cobo Romaní, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer - Revista de Estudios de Comunicación*, 14(27), 285–318. <https://doi.org/10.4067/S0718-13372003000200001>
- Coldeportes Nacional. (2001). *Legislación Deportiva*. Armenia - Colombia: Kinesis.

Coldeportes Nacional. (2010). *Plan nacional del deporte*. Bogotá: Coldeportes Nacional.

Colombia, R. N. de. (1991). Constitución Política de Colombia 1991. Retrieved from [www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf](http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf)

Congreso de Colombia. (2009). Ley 1270 de 2009. Por la cual se creó la comisión nacional para la seguridad, comodidad y convivencia en el fútbol en Colombia. *Congreso de Colombia*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia. Retrieved from [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34491](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34491)

Cuesta Santos, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86–98.

Departamento de Planeación Nacional-Colombia. (2008). *Documento Conpes 3527: Política nacional de competitividad y productividad*. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3527.pdf>

Díaz, R. & Arancibia, V. H. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2), 207–214.

Dorado Suárez, A. & Gallardo Guerrero, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación Y Marketing*, 83, 26–29. Retrieved from <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista83/AD-83-04.pdf>

Dordal Zueras, R. & Frances Tudel, G. (2012). Los círculos de comparación intermunicipal: Metodología, experiencia y resultados. *Revista Vasca de Gestión de Personas Y Organizaciones Públicas*, 3, 62–75.

Drobnic, F. (2011). Hacia atrás... ni para coger impulso. *Archivos de Medicina Del Deporte*, 28(146), 411–413.

Durá Gil, J. V., Gimeno Peña, S., Zamora Álvarez, T. & Marhuenda, M. (2005). Normalización de los equipamientos para el deporte: Seguridad y calidad en la



- gestión de instalaciones deportivas. *Revista Ingeniería Y Territorio*, 66, 52–59.
- Durantez Corral, C. (2004). Instalaciones deportivas: Historia de las instalaciones deportivas olímpicas. *Revista Ingeniería Y Territorio*, 66, 4–12.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 96(3), 31–55.
- Español, A. (1996). La gestión profesional de una federación. *Apunts: Educación Física Y Deportes*, 44–45, 24–33.
- Fernández y Vásquez, J. J. (2011). El protocolo y ceremonial deportivo “Una necesidad obligada para la organización con éxito de cualquier evento.” *Emásf: Revista Digital de Educación Física*, 9(2), 58–64.
- Friedman, M. T. & Mason, D. S. (2004). A stakeholder approach to understanding economic development decision making: Public subsidies for professional sport facilities. *Economic Development Quarterly*, 18(3), 236–254. <https://doi.org/10.1177/0891242404265795>
- Gallardo Pérez, J. & Campos Izquierdo, A. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de coslada. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Fisica Y Del Deporte*, 11(43), 440–454.
- Gallart, M. A. & Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Red Latinoamericana de Educación Y Trabajo*, 6(2), 1–6.
- Gálvez Ruiz, P. & Morales Sanchez, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: Generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, 11(2), 123–130.
- Gálvez Ruiz, P., Morales Sanchez, V., Hernández Mendo, A., Pérez-López, R. & López Linares, A. (2012). Evaluación en gestion deportiva: Calidad de servicios. *Revista Ciencias Del Ejercicio*, 7(7), 29–37. Retrieved from

<http://ingenieria.udea.edu.co/grupos/revista/revistas/nro043/134-149.pdf>

García Fernández, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor*. Universidad de Sevilla.

García Fernández, J., Lago Hidalgo, J. & Fernández Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Fisica Y Del Deporte*, 11(44), 674–689.

García Tascón, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Tesis. Retrieved from [http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis\\_MartaGarciaTascón.pdf](http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascón.pdf)

George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. (4a.). Boston: Editorial Allyn & Bacon.

Gil, J., Felipe, J., Burillo, P., García Tascón, M. & Gallardo Guerrero, L. (2010). Detección de necesidades en las instalaciones deportivas de educación secundaria obligatoria: El caso de la provincia de Ávila. *Journal of Sport and Health Research*, 2(3), 287–304.

Gil, J. L., García Unanue, J., Felipe, J. L., Gallardo Guerrero, L. & Burillo, P. (2013). Demandas de los profesores de educación física para una enseñanza de calidad respecto a las instalaciones deportivas escolares. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 64–77.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83–106. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>

Gimeno Marco, F. & París Roche, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia Psicológica*, 7(1), 49–63.

Gómez Tafalla, A. M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana: pasado, presente y futuro*. Universidad de Valencia.

- Gómez Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sport Economics & Management*, 3(1), 78–89.
- Gómez Tafalla, A. M., Mundian Gómez, J. J. & Calabuig Moreno, F. (2004). Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana. In *III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte* (pp. 1–6). Valencia: Asociación Española de Ciencias del Deporte. Retrieved from [http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas\\_gestor.pdf](http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas_gestor.pdf)
- Gómez Tafalla, A. & Núñez Pomar, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sport Economics & Management*, 1(1), 5–30. Retrieved from [http://sportsem.uv.es/j\\_sports\\_and\\_em/index.php/JSEM/article/view/3%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4509485](http://sportsem.uv.es/j_sports_and_em/index.php/JSEM/article/view/3%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4509485)
- González Ramella, A. I. (2004). *Poder y discursos en la construcción social de las identidades docentes universitarias*. Universidad de Valencia.
- González San Nicolás, V., Pumares Puertas, L. & Sánchez Delgado, P. (2012). *Desarrollo profesional de docentes y educadores* (1a.). Madrid: Editorial Catarata.
- Grieve, J. & Sherry, E. (2012). Community benefits of major sport facilities: The darebin international sports centre. *Sport Management Review*, 15(2), 218–229. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.03.001>
- Gutiérrez Betancur, J. F., Suescún Vega, E., Vélez Mejía, J. E., Bolaños Cárdenas, C. L. & Castillo Gutiérrez, M. C. (2003). *Legislación y administración deportiva*. Armenia - Colombia: Kinesis.
- Gutiérrez López, J. (2001). El patrocinio deportivo: Pilares económicos. In *Deporte, ciencia y actividad física* (Vol. 2, pp. 79–90). Barcelona: Master de alto rendimiento. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710919.pdf>
- Hernández & Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill.

- Herreros Saiz, J. L. (2001). El análisis de la accesibilidad para la supresión de barreras en las instalaciones deportivas. *FCAFE*. Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd58/acces.htm>
- Ibañez Ruíz, S. (2004). Las infraestructuras en el censo nacional de instalaciones deportivas. *Revista Indice*, 1(3), 6–8.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y Práctica*. (1a ed.). Barcelona: Editorial Paidós SAICF.
- Limstrand, T. & Rehrer, N. J. (2008). Young people's use of sports facilities: A norwegian study on physical activity. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(5), 452–459. <https://doi.org/10.1177/1403494807088455>
- López Fernández, I. (2011). Aprovechamiento en horario no lectivo de instalaciones deportivas de colegios de educación primaria. *Apunts: Educación Física Y Deportes*, 103(1), 83–90.
- López López, A. (2001). La formación del gerente público del deporte. *Apunts: Educación Física Y Deportes*, 66(2), 64–69.
- López López, A. (2004). El Marketing en los servicios deportivos de las administraciones públicas. *Investigación Y Marketing*, 83, 14–18. Retrieved from <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista83/AD-83-02.pdf>
- López López, A. & Luna-arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana.' Un análisis preliminar. *Apunts: Educación Física Y Deportes*, 61.(III), 88–94. Retrieved from <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=443>
- Luna Arocas, R. & López López, A. (2007). Necesidades formativas en marketing y gestión pública del deporte. *Deporte, Ciencia Y Actividad Física*, 1(1), 1–12.
- Luna Arocas, R. & Rozano Sulet, M. (2007). La dirección estratégica en centros deportivos. *Deporte, Ciencia Y Actividad Física*, 1(1), 1–35.
- Luna Arocas, R. & Saorín Iborra, M. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Investigación Y Marketing*, 83(2), 6–13.
- Manassero Mas, M. A., García Baudes, E. & Ferrer Pérez, V. (1998). El papel del marketing en el deporte. *Revista de Psicología Del Deporte*, 1(3), 113–120.

- Mañas Rodríguez, M. Á., Giménez Guerrero, G., Muyor Rodríguez, J. M., Martínez Tur, V. & Moliner Cantos, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243–248.
- Martínez-tur, V., García-Buades, E., Marzo, J. C. & Gosálvez, I. (1998). El nivel de saturación de las instalaciones deportivas como variable de calidad. *Revista de Psicología Del Deporte*, 1(2), 135–146.
- Martínez-tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (1995). Efecto modulador de los aspectos sociodemográficos en la predicción de la práctica deportiva y uso de instalaciones deportivas. *Anales de Psicología*, 11(1), 77–96.
- Martínez, J. A. (2011). Deporte, salud y empresa. *International Journal of Sport Science*, 7(22), 1–2. <https://doi.org/10.5232/ricyde2011.022>
- Martínez, J. A. & Martínez, L. (2009). La calidad percibida en servicios deportivos; mapas conceptuales de marca. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Física Y Del Deporte*, 9(35), 232–253.
- Martínez, J. A. & Martínez, L. (2009). Percepción del empleado y del cliente en servicios publicos deportivos. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Física Y Del Deporte*, 9(34), 158–178.
- Martinez Aguado, D. (2012). *Gestión deportiva municipal: Metodología de un plan rector de deportes*. Book (1a., Vol. 1). Barcelona: Editorial círculo rojo.
- Martínez Aguado, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: La base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Fisica Y Del Deporte*, 3(12), 205–222.
- Martínez Agudelo, D. (2012). *Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva*. Book (1a.). Barcelona: Editorial Circulo Rojo.
- Martínez Tur, V., Tordero, N. & Romos, J. (1996). Tipología de las instalaciones deportivas en función de su carácter publico o privado: Diferencias en la gestión y uso de las mismas. *Apunts: Educación Física Y Deportes*, 43(1), 91–102.
- Mayor Ruiz, C. (1997). El perfeccionamiento de los profesores universitarios principiantes a juicio de sus alumnos. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 30(4), 127–149.

- Mayor Ruiz, C. (2003). Dinámicas formativas para la docencia universitaria. In *Enseñanza y aprendizaje en la educación superior* (pp. 181–209). Barcelona: Octaedro.
- Mediavilla Saldaña, L. & Villota Valverde, S. (2012). Percepción de los riesgos y las causas de los accidentes en el medio natural por parte de deportistas, gestores, grupos de rescate y visitantes. *Acciones E Investigaciones Sociales*, 31(3), 39–61.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, 26, 134–137.
- Mendoza Lira, M. (2011). Elaboración y validación del cuestionario: “Desempeños profesionales de directivos y profesores en pro de una educación creativa: evaluación y autoevaluación desde la perspectiva docente.” *Docencia E Investigación: Revista de La Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*, 36(21), 51–70.
- Mesanat, G., Pérez, A. & Vega, C. (2013). Modelo de valoración de un acontecimiento deportivo. *Papers de Turisme*, 53(1), 69–80. Retrieved from <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/128/115> %5Cn<http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/128>
- Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(2), 1–19. Retrieved from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2001). Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas y otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud en Colombia. *Ley 715 de 2001. Por La Cual Se Dictan Normas Y Otras Disposiciones Para Organizar La Prestación de Los Servicios de Educación Y Salud En Colombia*. Bogotá: Ministerio de Educación de Colombia. Congreso de la República. Retrieved from [www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)
- Minten, S. & Foster, W. (2009). Human resource management. In *Sport*

- Management* (1a ed., p. 256). Great Britany: Editorial Learning Matteers.
- Molina García, J. & Castillo Fernández, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión pública. In *Actividad física y deporte: ciencia y profesión* (pp. 8–13). Valencia: Revista del colegio oficial de licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la comunidad valenciana.
- Morales Sanchez, V. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas. In *Revista de psicología general y aplicada* (1st–2nd ed., Vol. 62, pp. 99–111). Santiago de Compostela: Consejo general de colegios oficiales de psicólogos.
- Morales Sánchez, V., Pérez López, R. & Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología Del Deporte*, 23(1), 201–207.
- Nogales González, J. F. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos. *Revista Digital Deportiva*, 2(3), 45–52. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=86502301#>
- Nogueras, M. A., Martínez, A. & Gallardo, L. (2002). La gestión deportiva a debate. *Revista de Biomecánica*, 37, 19–21.
- Novick, M., Bartolomé, M., Buceta, M., Miravalles, M. & González, C. (1998). *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*. Montevideo: Oficina internacional del trabajo.
- Nuviala, A., Grao Cruces, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Alvarez, J. & Fernandez Martínez, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina Y Ciencias de La Actividad Física Y Del Deporte*, 13(51), 419–436.
- Padierna Cardona, J. C. (2010). El perfil pedagógico competente: un análisis a la luz del formador de formadores en la Licenciatura en Educación Física y Deportes de la Universidad SanBuenaventura. *Educación Física Y Deporte*, 29(2), 269–276.
- Padierna Cardona, J. C. (2014). El desarrollo profesional del profesor universitario como acontecimiento ético: Problemas y expectativas, preocupaciones y dinámicas de formación a tener presente en el campo de conocimiento de la

- Educación Física. In *CUBAMOTRICIDAD 2014 "Por una cultura física de Paz"* (1a., pp. 354–358). La Habana: Expocuba 2014.
- Padierna Cardona, J. C. & González Palacio, E. V. (2013). La metodología experiencial en la Educación Superior. *Itinerario Educativo*, 62, 151–168.
- Parco Arrondo, Á. (2012). Estudio de viabilidad de una instalación deportiva. *Revista Arista Digital*, 27, 1–22.
- Párraga, J. A. & Sánchez, A. (2002). Estudio comparativo sobre los costes de mantenimiento y rentabilidad económica, social y deportiva entre campos de fútbol con pavimentos de césped natural y artificial en el ámbito universitario. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 8, 21–46. Retrieved from [http://www.revistamotricidad.es/openjs/index.php?journal=motricidad&page=article&op=view&path\[\]=71&path\[\]=151](http://www.revistamotricidad.es/openjs/index.php?journal=motricidad&page=article&op=view&path[]=71&path[]=151)
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. & Todera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de Psicología*, 30(1), 85–103.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I. & Tordeña, N. (1995). Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: Actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Apuntes: Educación Física Y Deportes*, 39, 67–75.
- Peiró Sillas, J. M., Ramos, J. & González, P. (1993). Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas. *Revista Psicología Del Deporte*, 4(2), 5–32.
- Pereda Marín, S. & Berrocal Berrocal, F. (2012). *Gestión de la formación en las organizaciones* (1a.). Madrid: Editorial Síntesis.
- Perez, D., Requena, C. & Zubiaur, M. (2005). Evolución de motivaciones, actitudes y hábitos de los estudiantes de la facultad de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad de León. *European Journal of Human Movement*, 14, 65–79.
- Perez Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para valuarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Revista Avanzada Científica*, 15(1), 1–19.



<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Pérez Rave, J. I. (2012). *Revisión sistemática de literatura en ingeniería* (1a.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. (2005). *Investigación científica en ciencias de la salud* (6a.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Quesada, S. & Dolores Diez, M. (2002). *Dirección de centros deportivos: Principales funciones y habilidades del director deportivo* (2a.). Barcelona: Paidotribo.
- Rahman, N., Molina, U., Parra, S. & Mora, C. (2006). Competencias laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005 1. *Revista Tendencia & Retos*, 11, 153–168.
- Ramos Álvarez, M., Valdés Conroy, B. & Catena, A. (2006). Criterios para el proceso de revisión de cara a la publicación de investigaciones experimentales y cuasi-experimentales en psicología. *International Journal of Clinical Health Psychology*, 6(3), 773–787. Retrieved from [http://www.aepc.es/ijchp/ramos-alvarez\\_castellano.pdf](http://www.aepc.es/ijchp/ramos-alvarez_castellano.pdf)
- Revilla Delgado, N. del valle, Acosta Campos, I. C. & Marval Galvis, E. V. (2009). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 195–214.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a.). Colombia: Editorial Prentice Hall and Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (P. M. Guerrero Rosas & B. Gutiérrez Hernández, Eds.) (13a.). México: Editorial Person Educación.
- Ródenas Espí, S., Mestre Sancho, J. A. & Pablos Abella, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de castellón. *Revista Actividad Física Y Deporte: Ciencia Y Profesión*, 20(1), 27–36.
- Rodríguez, A. & Fernández, J. J. (2012). La imagen de España a través del deporte y su protocolo. *Revista Digital de Educación Física*, 15(3), 21–33.

- Rodríguez Romo, G., Boned Pascal, C. J., Mayorga García, J. I. & Rivero Herráiz, A. (2002). Preferencias formativas y profesionales de los alumnos de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física de la UE – CEES: el caso de la gestión deportiva. *Kronos*, 1(1), 25–33.
- Ruíz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología Desde El Caribe*, 16(4), 64–91.
- Ruiz Olabuénaga, I. & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana* (1a ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sáez Rodríguez, G. (2008). El gestor deportivo: Pasado, presente y futuro. *International Journal of Sports Law & Management*, 3, 27–36.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V. & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660–675.
- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. (A. Editores, Ed.). Bogotá.
- Segarra Vicéns, E. (2010). La gestión deportiva en los estudios de grado en ciencias de la actividad física y del deporte. In A. Díaz Suárez, A. Martínez Moreno, & V. Morales Baños (Eds.), *Mercado laboral y competencias asociadas* (1a., pp. 255–265). Mucia.
- Segura, J. (2012). Creencias sobre la inclusión social y el deporte adaptado de deportistas, técnicos y gestores de federaciones deportivas de deportes para personas con discapacidad. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*, 8(1), 127–152.  
<https://doi.org/10.1177/10442073060170030401>
- Tangen, J. O. (2004). Emdeded expectations, embodied knowledge and the movement that connect. *International Review for the Sociology of Sport*, 39(1), 7–25.
- Taylor, T., Doherty, A. & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (1a.). Hungary: Editorial ELSEVIER.

- Tejada Zabaleta, A. (2007). Desarrollo y formación de competencias: un acercamiento desde la complejidad. *Acción Pedagógica*, 16, 0–7.
- Teruelo Ferreras, B. (1996). Dos herramientas para la mejora de la gestión de las entidades deportivas municipales: La planificación estratégica y la gestión de la calidad de los servicios (1). *Apuntes: Educación Física Y Deportes*, 46, 103–112.
- Villarejo Ramos, Á. & Martín Velicia, F. (2007). Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas. *Esic Market*, 123(3), 85–106.
- Wendell Brathwaite, T. (2004). Human resource management in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Sport Management* (3a., p. 496). England: Editorial Prentice Hall and Pearson Education. <https://doi.org/10.1057/9780230524477preview>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods. Applied Social research methods*. (3a.). United States: Sage Publications.

