

## PREFERENCIAS EN FORMACIÓN PERMANENTE DE GESTORES EN INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ANTIOQUIA, COLOMBIA

*Preferences of permanent training of sports facilities managers in Antioquia, Colombia*

*Preferências na formação permanente de gestores de instalações esportivas de Antioquia, Colombia*

### Resumen

El presente estudio se interesó por identificar las modalidades de la formación permanente que aportasen rutas para el desarrollo de competencias laborales en gestores de instalaciones deportivas. Metodológicamente se usó un estudio de caso cuantitativo transversal. Se utilizó como técnica la encuesta y se recolectaron 185 cuestionarios en los que participaron directivos, gestores y usuarios de las instalaciones deportivas en la región de Antioquia en Colombia. Se destacó el interés por la formación presencial, antes que la virtual y semipresencial, y se evidenció una notoria ausencia de formación en competencias laborales, de formación ciudadana y de responsabilidad social en su proceso de inducción. Las rutas prospectivas de este estudio se orientan hacia la creación de cursos mixtos que formen un modelo de competencias para la cualificación del rol laboral de los gestores de instalaciones deportivas en la citada región.

**Palabras clave:** formación disciplinar, formación permanente, gestión deportiva, gestor deportivo, instalaciones deportivas.

### Abstract

The present study was interested in identifying lifelong learning modalities that would provide routes for the development of labor competencies in managers of sports facilities. Methodologically, a cross-sectional quantitative case study was used. He used the survey as a technique, 185 questionnaires were collected, managers and users of sports facilities participated in the Antioquia Region in Colombia. Their interest in virtual, blended and face-to-face training stands out, being the modality of mixed formation, the one of greater predilection and evidenced a notable lack of training in labor competencies, citizen training and

Juan Carlos Padierna Cardona  
Arturo Díaz Suárez  
Javier Cachón Zagalas

#### ARTÍCULO INVESTIGACIÓN

Recepción: 27/10/2019  
Aceptación: 02/02/2020

#### PALABRAS CLAVE:

formación disciplinar, formación permanente, gestión deportiva, gestor deportivo, instalaciones deportivas.

#### KEYWORDS:

disciplinary training, management of sports, permanent training, sports facilities, sports manager.

#### PALAVRAS-CHAVE:

treinamento disciplinar, treinamento permanente, gestão esportiva, gestor esportivo, instalações esportivas

social responsibility in their induction process. The prospective routes of this study are oriented towards the creation of mixed courses that form a model of competencies for the qualification of the labor role of the managers of sports facilities in the aforementioned Region.

**Keywords:** disciplinary training, management of sports, permanent training, sports facilities, sports manager.

## Resumo

O presente estudo teve o interesse em identificar as modalidades de formação permanente que proporcionam roteiros para o desenvolvimento de competências laborais em gestores de instalações desportivas. Metodologicamente, foi utilizado um estudo de caso quantitativo transversal. A pesquisa foi utilizada como técnica e foram coletados 185 questionários dos quais participaram executivos, gestores e usuários de instalações esportivas da região de Antioquia, na Colômbia. Destacou-se o interesse pela formação presencial, em vez da aprendizagem virtual e mista, e notou-se a falta de formação em competências laborais, formação cívica e responsabilidade social no processo de indução. Os rumos prospectivos deste estudo estão orientados para a criação de cursos mistos que constituam um modelo de competências para a qualificação da função laboral dos gestores de instalações desportivas na referida região.

**Palavras-chave:** treinamento disciplinar, treinamento permanente, gestão esportiva, gestor esportivo, instalações esportivas.

## Introducción

Este artículo presenta acciones develadas y sugeridas por un grupo de directivos, gestores y usuarios de instalaciones deportivas ante modalidades de formación, que brindan rutas y orientaciones para desarrollar procesos educativos desde su inducción hasta la mejora de competencias laborales en gestores deportivos noveles y expertos en la región de Antioquia en Colombia. Este estudio fue apoyado desde Padierna (2014); Padierna (2017); Padierna (2018); y Padierna *et al.* (2018).

Los elementos que invitan a tener presente la formación permanente de los gestores de instalaciones deportivas desde componentes en temáticas como formación ciudadana, prestación del servicio, relaciones con organizaciones del entorno y las comunidades que atienden, parten por el reconocimiento desde una mirada práctica, que es un papel que está en aumento, dado el incremento de la infraestructura deportiva en los municipios de citada región, la cual ha sido sede de juegos suramericanos (2010), mundiales de fútbol (2011) y grandes campeonatos deportivos en varias disciplinas en los últimos años, que han fomentado este papel en las estructuras administrativas del ente deportivo departamental (EDD) y los entes deportivos municipales (EDM).

Llama la atención que, como papel laboral, en la región no se cuenta con formación profesional con esta titulación, aunque sí con cursos genéricos de administración en diversas universidades y uno específico en esta temática en una tecnología de entrenamiento deportivo de una reconocida universidad confesional; sin embargo, los esfuerzos de las universidades públicas aún no hacen visible sus aportes con publicaciones en esta vía. Incluso ni las universidades confesionales o públicas que hacen presencia en esta región han logrado constituir una línea de investigación que constantemente, en

sinergia o de forma individual, hagan aportaciones relevantes desde la profundización o la investigación para la cualificación del perfil de los gestores de instalaciones deportivas en la citada región.

Es por esto por lo que se hizo necesario identificar cuáles son las modalidades de formación preferidas por los gestores de instalaciones deportivas en la región de Antioquia y cuáles son las temáticas de interés actual, dado el impacto que en la región, por entrar a una fase de posconflicto en búsqueda de la paz, se está necesitando en relaciones sociales con altos componentes axiológicos, ciudadanos y organizacionales hacia los usuarios que allí habitan y disfrutan del deporte en sus múltiples manifestaciones, indiferente de la tipificación de la instalación deportiva utilizada.

Para la comprensión de las competencias laborales, se siguieron los aportes de Carrillo e Iranzo (2000); Díaz y Arancibia (2002); Añez (2005); Ruíz *et al.* (2005); Escobar (2005); y Gil Flores (2007). Para luego precisar desde Revilla *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 y 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) (Revilla *et al.*, 2009).

Es así como Cuesta (2012, p. 94) sugiere 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 (Cuesta, 2012).

Con Sandoval *et al.* (2012) necessarily affects the performance of organizations, where the challenge is to improve productivity. In this context, competences arise as a basic element for managing human talent. Venezuelan public administration (VPA 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) normalización o estandarización de las competencias que serán utilizadas; 3) formación o capacitación orientada a la comprensión de la funcionalidad y aplicación de las competencias en la organización; y 4) certificación institucional o externa, que valide y reconozca formalmente la competencia institucional o del cargo.

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 de Antioquia. Pueden ser pensadas en diversas dimensiones (ser, saber, hacer y relacionarse); 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 serían favorecer el aprendizaje, la formación disciplinar y la formación continua en los citados componentes, donde su estructura esté basada en conductas, habilidades, conocimientos y actitudes que permitan que el empleado conozca lo esperado de su desempeño y lo valore, favoreciéndose así el proceso de selección de personal, focalizando la movilidad del empleado internamente o su promoción a partir del conocimiento de sus habilidades, lo cual impactará en los planes de desarrollo de los municipios porque, como gestores, conocen en qué son talentosos y hacia dónde focalizar su desempeño.

Para efectos del presente análisis, se focaliza la mirada en las acciones y orientaciones emanadas para la administración y el mantenimiento desde diferentes instancias gubernamentales. Siguiendo un efecto cascada, se examina que la Constitución Política de Colombia (1991) en su artículo 52, y a Coldeportes Nacional (2001) con la Ley 181 del Deporte. En esta vía, también se tienen en cuenta los aportes desde la Ley 715 de diciembre 21 del año 2001, del Ministerio de Educación (2001), del Congreso de Colombia (2009) con la Ley 1270 de enero 5 de 2009 y del Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el Desarrollo Humano, la Convivencia y la Paz 2009-2019 propuesto por Coldeportes Nacional (2010).

Se precisa como mirada de contexto que el Departamento de Planeación Nacional de Colombia (2008) expone que las competencias laborales generales presentan una clasificación así: *intelectuales* (que son condiciones asociadas a la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad); *personales* (permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo desde comportamientos sociales y universalmente aceptados, como la inteligencia emocional, la ética y la adaptación al cambio); *interpersonales* (como la capacidad de adaptación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, el liderazgo y la proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo); *organizacionales* (como la capacidad para gestionar recursos e información, la orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros); *tecnológicas* (como la capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno: procesos, procedimientos, métodos y aparatos, encontrando soluciones prácticas desde habilidades informáticas e identificando, adaptando, apropiando y transfiriendo tecnologías); y *empresariales* (como la capacidad de crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, identificando oportunidades, consiguiendo recursos, tolerando el riesgo y elaborando proyectos, planes de negocio, su mercadeo y ventas, entre otras habilidades).

Es así como los EDM deberán adoptar políticas, planes, programas, proyectos y actividades 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 las instalaciones deportivas en los municipios, velando por el cumplimiento de normas urbanísticas sobre la 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 (Coldeportes) dará la asistencia técnica correspondiente.

Por tanto, 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 (casos como el del municipio de Medellín que sí 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 EDD como acción administrativa estratégica en la contemporaneidad, incluso, creando este rol en su plan de acción y direccionamiento para que contribuya en el cumplimiento de sus objetivos.

## Metodología

Para Polit y Hungler (2005), “cuando se va a realizar un estudio cuantitativo, debe seleccionarse la muestra lo más grande posible, es decir, lo más representativa del total de la población” (p. 279). Es así como se tiene presente que 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 proyectó que participarían de uno a tres funcionarios o usuarios de EDM encargados y relacionados con la gestión administrativa de escenarios deportivos.

Siguiendo los aportes de Yin (2003), se eligió como método central el “estudio de caso cuantitativo de tipo transversal” (p. 2) y se usó como técnica la encuesta mediante cuestionarios a directivos, gestores y usuarios de instalaciones deportivas en las municipalidades participantes.

La investigación empleó la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario. Para Carrasco y 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 las variables relevantes en el objeto de estudio (p. 50).

El tratamiento del instrumento se dio en su creación por los investigadores a partir del apoyo de la literatura y las investigaciones anteriores. Su aplicación se hizo en municipios del departamento de Antioquia mediante las siguientes estrategias: a) visita presencial de facilitadores de Indeportes Antioquia en los municipios; b) apoyo de directivos del 1.º 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; y d) visita presencial del investigador principal en el área metropolitana y en los municipios de occidente de cercanía y afinidad con directivos.

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 esta; es decir, si era cualitativa o cuantitativa, respectivamente, y el procesamiento y análisis de la información de los cuestionarios se llevó a cabo en un programa de tercera generación, el programa SPSS, versión 22. En los gráficos será recurrente encontrar el número 99; ello aplica para respuestas no realizadas por los participantes, aunque se tienen en cuenta para la medición final.

Las unidades de análisis fueron las dimensiones centrales del cuestionario, que fue estructurado siguiendo temas específicos develados en estudios científicos, con aportes de gestores expertos locales y la participación de profesores locales e internacionales para concretarlos con tematizaciones generales como “modalidades, expectativas y estrategias” expuestas por Padierna Cardona (2014, p. 354).

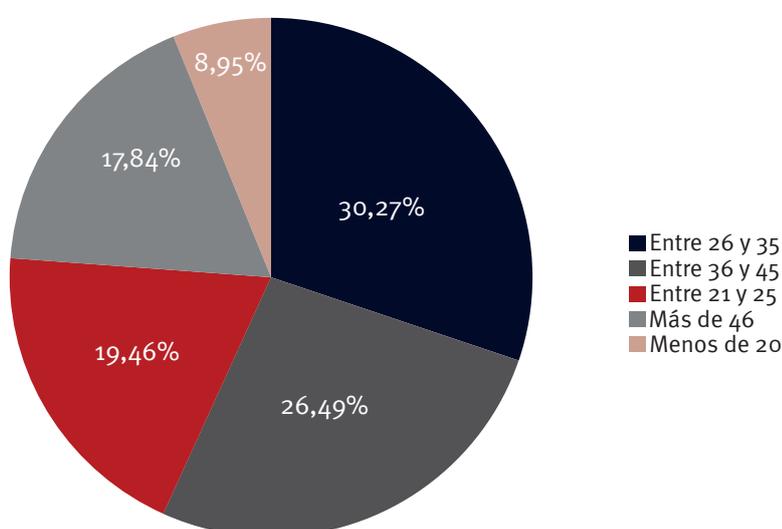
## Resultados

A continuación, se presentan los elementos sociodemográficos, la participación en procesos de formación y las percepciones de directivos, gestores y usuarios de instalacio-

nes deportivas sobre las modalidades preferidas para recibir los procesos de formación permanente que impactarán la cualificación de su rol desde las competencias laborales en los gestores administrativos de instalaciones y equipamientos deportivos en la región de Antioquia (Colombia).

Se cuenta con personal joven, que tiene menos de 20 años (11), entre 21 y 25 (36), entre 26 y 35 (56), entre 36 y 45 (49) y más de 46 (33) (gráfica 1). 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 permitan la cualificación permanente y el impacto de EDM en las diversas regiones del departamento.

**Gráfica 1.** Rango de edad en que se encuentran los participantes.

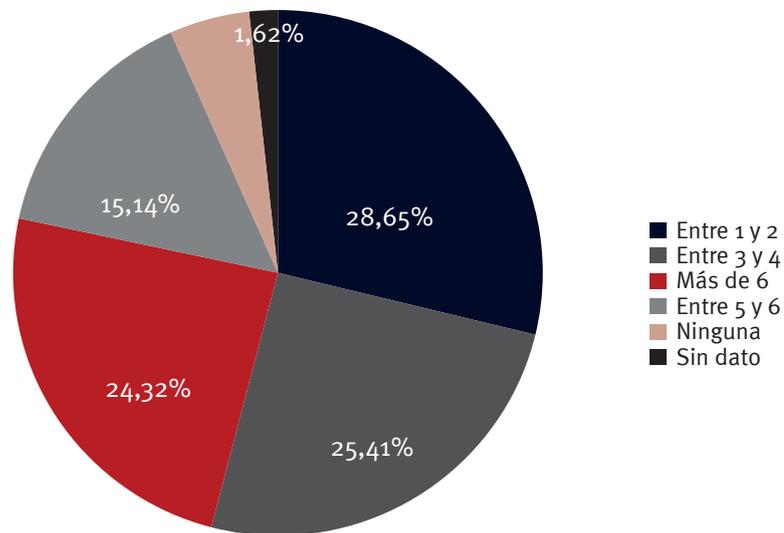


Las personas encuestadas demuestran gran interés en participar de los procesos de formación permanente que adelanta el EDM y EDD, lo cual se evidencia con que son 53 funcionarios los que han realizado entre uno y dos cursos en los últimos cinco años; 47, entre tres y cuatro cursos; 28, entre cinco y seis cursos; y 45 funcionarios afirman que han realizado más de seis cursos (gráfica 2). Llama la atención que nueve funcionarios no han realizado cursos y tres 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 la 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. Quizás también 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 puedan darse 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.

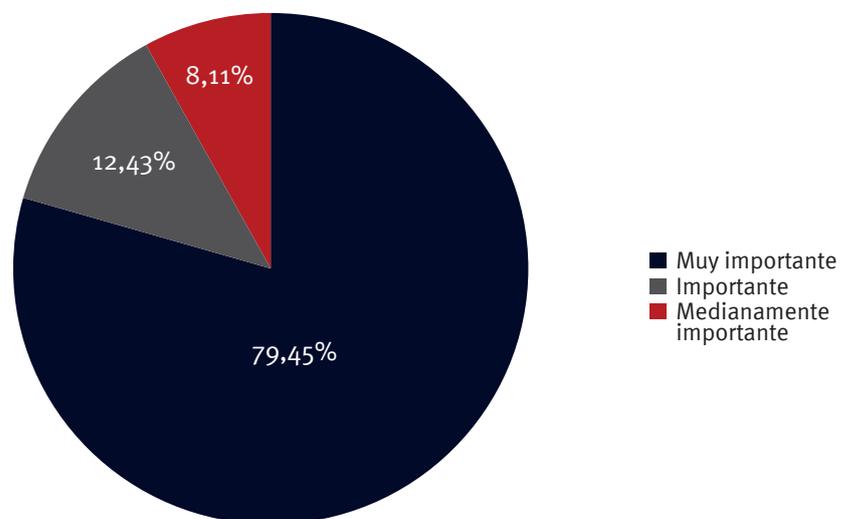
Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al tópico de estrategia de formación presencial (para realizar cursos, talleres, diplomados u otra acción del sistema departamental de capacitación) en el funcionamiento de los EDM. Se resalta que 147 de ellos la consideran muy importante,

23 afirman que es importante y 15 indican que es medianamente importante (gráfica 3). En esta variable en particular debe tenerse 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 haga presencia. Es de resaltar que la modalidad presencial es la más costosa para un programa o sistema de formación permanente en las regiones de Antioquia, dada la lejanía de los 125 municipios a los que debería atender dicho programa. Quizás su alta aceptación se dé por bajos dominios en el uso de estrategias virtuales, factor que, al ser considerado como de mayor alcance y cobertura, puede llegar a presentar deserción por tratarse de un proceso muy aceptado en generaciones jóvenes y no tanto en adultos.

**Gráfica 2.** Participación en cursos, talleres, seminarios u otra acción de formación permanente ofrecida por el EDD en los últimos cinco años.

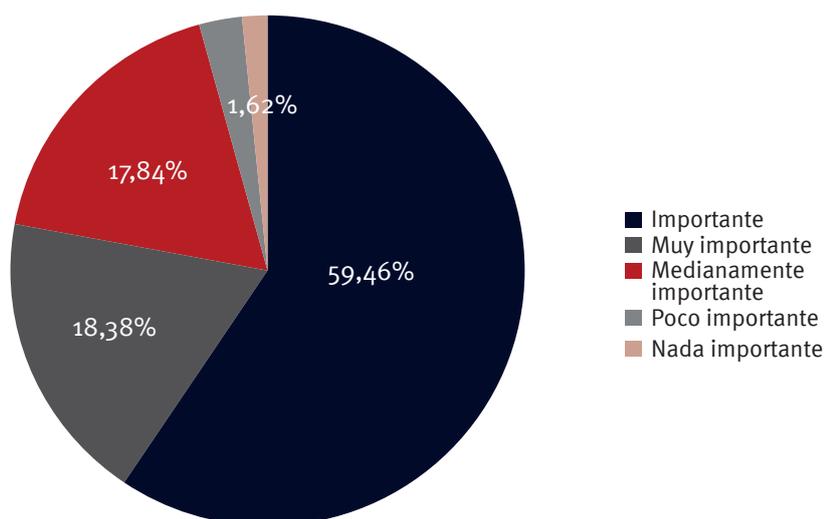


**Gráfica 3.** Valoración de la modalidad de formación permanente presencial.



Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al tópico de estrategia de formación semipresencial (para realizar cursos, talleres, diplomados u otra acción del sistema departamental de capacitación) en el funcionamiento de los EDM. Se resalta que 110 de ellos la consideran importante, 34 piensan que es muy importante, 33 indican que es medianamente importante, cinco afirman que es poco importante y tres consideran que es nada importante (gráfica 4). Llama la atención que la asistencia a cursos dos veces a la semana se considera muy importante, aunque 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, **sí** 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 esta ruta de formación de sus directivos y gestores de instalaciones deportivas en las subregiones del departamento.

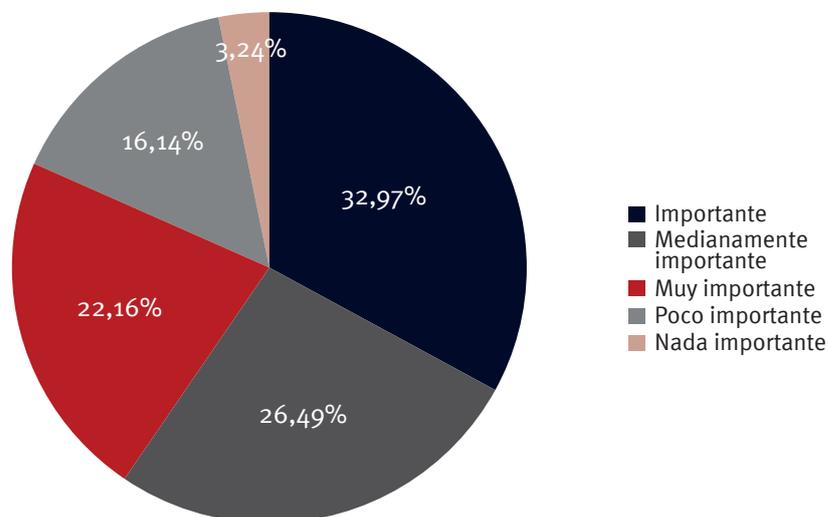
**Gráfica 4.** Valoración de la modalidad de formación permanente semipresencial.



Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al tópico de estrategia de formación *e-learning*<sup>1</sup> y virtual (para realizar cursos, talleres, diplomados u otra acción del sistema departamental de capacitación) en el funcionamiento de los EDM. Se resalta que 61 de ellos la consideran importante, 41 piensan que es muy importante, 49 afirman que es medianamente importante, aunque 28 la consideran poco importante y seis indican que es nada importante (gráfica 5). 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, así como por enfrentarse a procesos de formación bajo esta ruta, están implicados otros dominios que quizás en las regiones aún no están tan consolidados; sin embargo, los procesos de formación internacional tienen esta ruta como una de sus principales estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

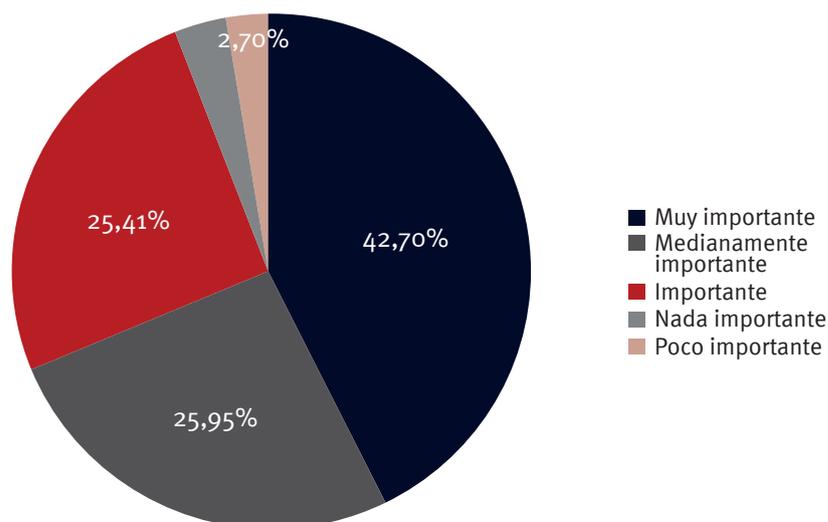
<sup>1</sup> La plataforma de e-learning, conocida también como campus virtual o Learning Management System (LMS), es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, ya sea en empresas o en instituciones educativas.

Gráfica 5. Valoración de la modalidad de formación permanente virtual.



Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al tópico de estrategia de formación presencial o semipresencial o *e-learning* (para realizar cursos, talleres, diplomados u otra acción del sistema departamental de capacitación) en el funcionamiento de los EDM. Se resalta que 79 de ellos la consideran muy importante, 47 piensan que es importante y 48 afirman que es medianamente importante, cinco consideran que es poco importante y seis indican que es nada importante (gráfica 6). Quizás esta vía de formación anclada en una perspectiva flexible, abierta y holística podría mejorar el impacto del EDD en los municipios de Antioquia.

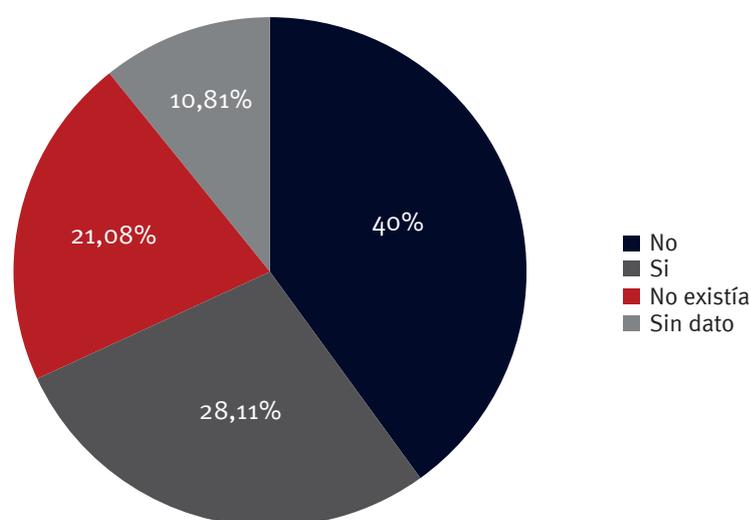
Gráfica 6. Valoración de la modalidad de formación permanente mixta.



Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al **tópico de** inducción por competencias laborales o ciudadanas a su

ingreso al EDM. Se resalta que 74 de ellos expresan que no los formaron en ellas, 52 señalan que sí fueron formados y atendidos con esta estrategia de gestión y 39 expresan que en su EDM no existía. Un total de 20 funcionarios no respondió la pregunta (gráfica 7). Quizás un programa de formación por competencias laborales por extensión (curso corto o diplomado) mejore el funcionamiento de los EDM en articulación con las metas del EDD en Antioquia, acción que podría ser atendida 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.

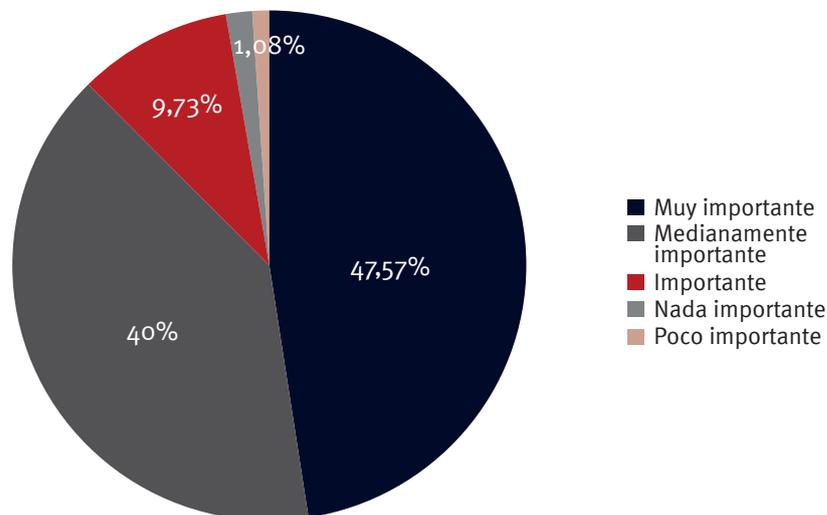
**Gráfica 7.** Valoración que recibieron los procesos de ingreso e inducción a través de las competencias laborales y ciudadanas.



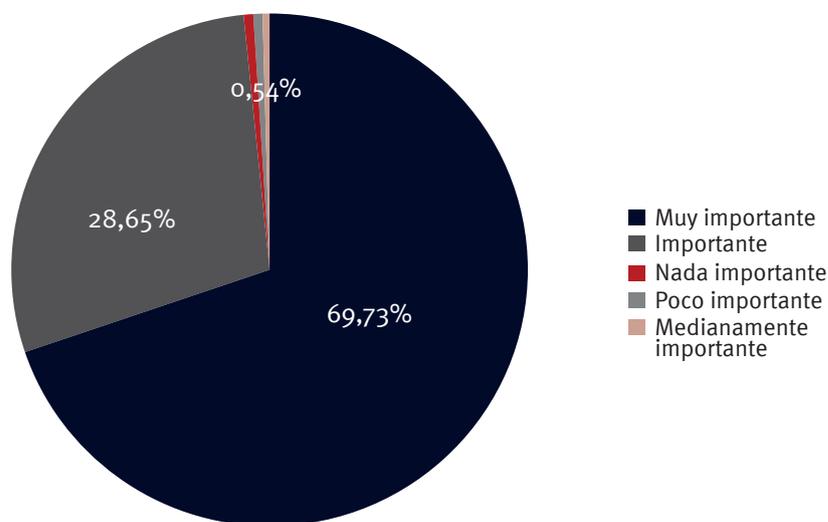
Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al **tópico de** si la formación ciudadana en fundamentos mejoraría en el funcionamiento de los EDM. Se resalta que 88 de ellos la consideran muy importante, 74 señalan que es importante y 18 indican que es medianamente importante. Sin embargo, tres funcionarios consideran a esta dinámica de formación poco importante y dos afirman que es nada importante (gráfica 8). 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, pues es una responsabilidad social con nuestra sociedad.

Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al **tópico de** si 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. Se resalta que 129 de ellos la consideran muy importante, 53 afirman que es importante y uno indica que es medianamente importante; sin embargo, dos funcionarios consideran que esta dinámica de formación está entre nada o poco importante (gráfica 9). 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 hace que su importancia para el momento actual sea relevante y se deban impartir en los diplomados por desarrollar en las subregiones.

**Gráfica 8.** Valoración de los procesos de formación ciudadana y responsabilidad social desde la fundamentación filosófica, psicológica y social del EDD.

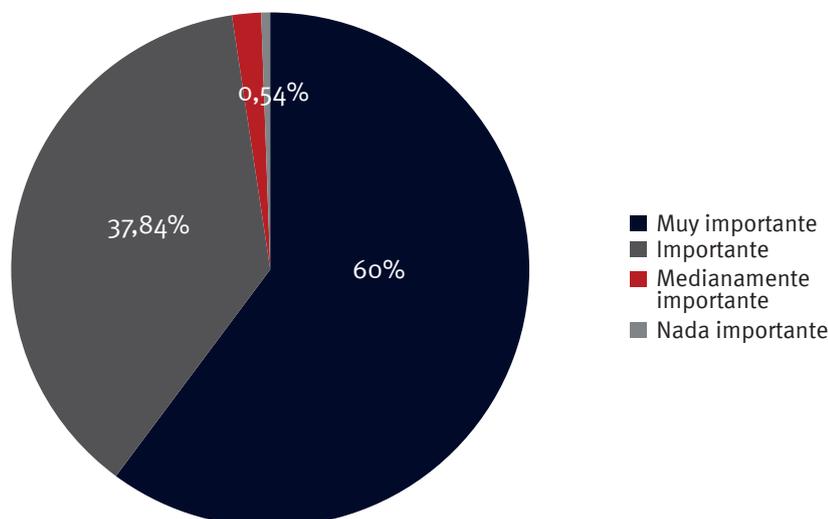


**Gráfica 9.** Valoración de los procesos de formación ciudadana y responsabilidad social desde procesos de educación política.



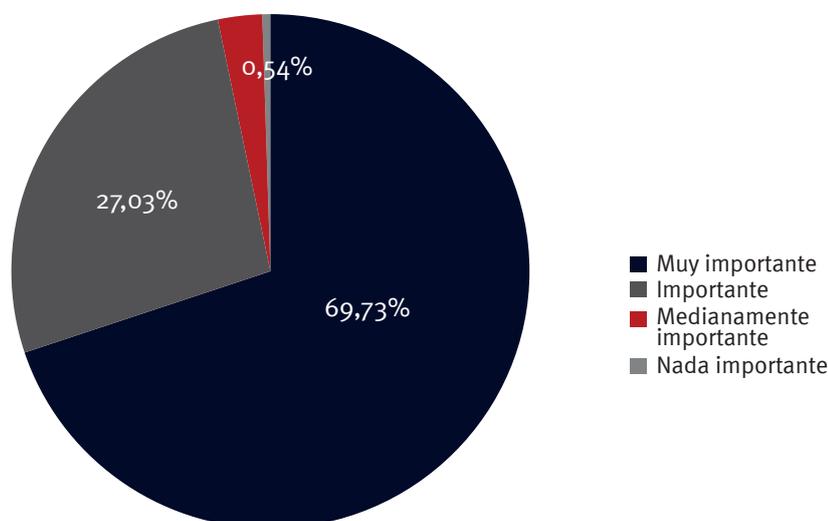
Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al *tópico de* si la formación ciudadana en procesos de participación y responsabilidad social en procesos y proyectos del EDD mejoraría en el funcionamiento de los EDM. Se resalta que 111 de ellos la consideran muy importante, 70 piensan que es importante y tres afirman que es medianamente importante. Sin embargo, un funcionario considera que esta dinámica de formación es nada importante (gráfica 10). La formación como estrategia de participación es una mirada poco explorada en las regiones, pues la participación y las convocatorias se hacen generalmente desde las perspectivas de los dirigentes y en ocasiones no se cuenta con adecuados procesos de diagnóstico participativos.

**Gráfica 10.** Valoración de los procesos de formación ciudadana y responsabilidad social desde mecanismos de participación y responsabilidad social por parte del EDD, EDM o la SDM.



Los funcionarios que respondieron el cuestionario consideran que la valoración es positiva en cuanto al **tópico de** si la formación ciudadana en 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. Se resalta que 129 de ellos la consideran muy importante, 50 piensan que es importante y cinco afirman que es medianamente importante. Sin embargo, un funcionario considera que esta dinámica de formación es nada importante (gráfica 11). 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.

**Gráfica 11.** Valoración de los procesos de responsabilidad social desde estrategias de formación ciudadana.



## Discusión

La cualificación del perfil del gestor deportivo se encuentra en congruencia con las orientaciones de Ródenas *et al.* (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).

Es por ello por lo que el cuestionario aplicado a directores de EDM, gestores administrativos y usuarios de instalaciones deportivas centró su mirada hacia la caracterización de directivos y gestores de instalaciones deportivas y la identificación de las modalidades preferidas para recibir una formación basada en competencias laborales y ciudadanas, a saber: 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 licenciados 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 resolutoria”, entre muchas otras, como lo plantean también Gómez y Núñez (2011, p. 13).

De los funcionarios en su último período (dos años), 53 han realizado entre uno o dos cursos de formación disciplinar (29 %), que a la vez son 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 invitan a tener presente como responsabilidad y función de los gestores su formación 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.

En especial, cuando de los 185 funcionarios participantes, con un nivel de aceptación de muy importante e importante, 178 desean realizar procesos de formación de manera presencial (96 %), 144 optan por la forma semipresencial (78 %), 102 escogen la virtualidad (55 %) y 126 funcionarios se inclinan por la forma mixta (68 %), con lo que se determina nuevamente la gran aceptación por los procesos formativos. En esta vía, Gómez y Núñez (2011) plantean que el gestor deportivo debe ser una pieza clave en la solución de la demanda social-deportiva con la flexibilidad que plantean los ciudadanos; esto es viable si cuentan con formación disciplinar o permanente que les permita dominar y asumir sus funciones y labores con criterio y profesionalismo. Esta condición, a la vez, fomenta la presencia de la gestión con calidad, eficiencia y eficacia; esto implica una mejora en la gestión racional de los recursos, en el nivel de formación de los empleados y la necesidad de incrementos en la calidad a menor coste para las entidades municipales (Gómez & Núñez, 2011). Esto hace que los tipos de contratación de los gestores en la región de Antioquia sean repensados 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 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 un 28 %

(52) que afirma que sí la recibió. Ello hace que 95 gestores vean la pertinencia de esta línea educativa en su formación permanente y profesional. Es de resaltar que, para el contexto y la época actual, esta condición de formación permanente en competencias laborales y ciudadanas es determinante para una transformación social en territorios de paz y con población reinsertada; además, está en consonancia y relación directa con los planteamientos de García Fernández (2011) cuando expone la necesidad de conocer el perfil y la 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, según el contexto” (p. 48).

Finalmente, los gestores valoran como medianamente importante, importante o muy importante una formación ciudadana para cualificar su rol profesional y laboral, basada en fundamentos teóricos de formación ciudadana (180, 97 %), en procesos de formación política (183, 99 %), en procesos de participación democrática (184, 99 %) y en relacionamiento con los usuarios (184, 99%), 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.

## Conclusiones

---

Se destaca el interés por la formación presencial, antes que la virtual y semipresencial, y se evidenció una notoria ausencia de formación en competencias laborales, de formación ciudadana y de responsabilidad social en su proceso de inducción. 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 el 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. Es así como se propone una ruta inicial de competencias laborales para los citados gestores, a saber:

En la tabla 1 se comparte una relación de competencias laborales generales-administrativas, específicas, personales y humano-afectivas para el desempeño y la mejora de sus actuaciones en contexto.

Todo lo anterior configura las posibilidades de diálogo internacional con investigadores para dar cimiento y fundamentación a una línea de investigación en gerencia, gestión y administración de instalaciones deportivas en la región de Antioquia, Colombia.

Desde este macro referente podría continuarse con estudios específicos y en contexto sobre titulación disciplinar de pregrado o posgrado en administración, gerencia y gestión de instalaciones deportivas, formación permanente o continua en gestión de instalaciones deportivas, perfil y funciones del gestor de instalaciones deportivas, competencias laborales del gestor deportivo, tipificación de las instalaciones deportivas y prestación del servicio desde perspectivas éticas y ciudadanas.

**Tabla 1.** Listado general de temáticas de las competencias laborales propuestas para el rol de gestor de instalaciones deportivas en la región de Antioquia, Colombia.

Propuesta de competencias laborales para el gestor administrativo de instalaciones y equipamientos deportivos del ente deportivo departamental (Indeportes) en la región de Antioquia, Colombia			
En el saber conocer	En el saber hacer	En el saber ser	En el saber convivir
Teorías o conocimientos generales	Técnicas o procedimientos específicos	Valores y actitudes personales e interpersonales	Valores sociales y actitudes ciudadanas
Competencias laborales generales y administrativas	Competencias laborales específicas en gestión de instalaciones deportivas	Competencias personales	Competencias humano-afectivas
Desde el ciclo de administrativo (planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar), uso de equipos y tecnologías de información y comunicación en su gestión administrativa.	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.	Valores que permitan trabajar en equipo, de forma asertiva y armónica con los otros empleados, 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.	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.

Fuente: elaboración propia del autor.

## Referencias

- Añez, H. C. (2005). El capital intelectual: nuevo enfoque de la flexibilización laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 310-324.
- Carrasco, J. B. & Calderero Hernández, J. F. (2007). *Aprendo a investigar en educación* (2.ª ed.). RIALP S.A.
- Carrillo, J. & Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 179-212). Fondo de Cultura Económica.
- Coldeportes Nacional. (2001). *Legislación deportiva*. Kinesis.
- Coldeportes Nacional. (2010). *Plan nacional del deporte*. Coldeportes Nacional.
- Congreso de la República de Colombia. (2001, 21 de diciembre). Ley 715. *Por la cual se dictan normas y otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud en Colombia*. Diario Oficial 44654. <https://bit.ly/3hVGy6F>
- Congreso de la República de Colombia. (2009, 5 de enero). Ley 1270. *Por la cual se creó la comisión nacional para la seguridad, comodidad y convivencia en el fútbol en Colombia*. Diario Oficial 47223. <https://bit.ly/3xRKbQJ>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional n.º 116*. <https://bit.ly/3rrmzjw>
- Cuesta Santos, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86-98. <https://doi.org/10.31876/revista.v17i57.10674>
- Departamento de Planeación Nacional de Colombia. (2008). Documento Conpes 3527: *Política nacional de competitividad y productividad*. <https://bit.ly/3zjWyFu>

- 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. *Psyche*, 11(2), 207-214.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 96(3), 31-55.
- García Fernández, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor* [Tesis]. Universidad de Sevilla.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- Gómez, A. & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sport Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- 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.
- Padierna Cardona, J. C. (2014, 18-21 de noviembre). *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*. CUBAMOTRICIDAD 2014 - Por una cultura física de Paz, La Habana, Cuba.
- Padierna Cardona, J.C. (2018). *La formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia - Colombia* [Tesis doctora, Universidad de Jaén]. Repositorio Universidad de Jaén - RUJA.
- Padierna Cardona, J.C. (2017). *La formación permanente del profesor universitario en la Región de Antioquia - Colombia* [Tesis doctoral, Universidad de Antioquia]. Repositorio Universidad de Antioquia. RUA.
- Padierna Cardona, J. C., Cachón Zagalaz, J. & Díaz Suárez, A. (2018). Estrategias de formación permanente para gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en las municipalidades de la región de Antioquia en Colombia. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 422, 115-133.
- Polít, D. F. & Hungler, B. P. (2005). *Investigación científica en ciencias de la salud* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Revilla Delgado, N., 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.
- 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.
- Ruíz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16(4), 64-91.
- Sandoval, F., Montañó, N., Miguel, V. & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods. Applied Social research methods* (3.ª ed.). Sage Publications.