

Modelos de dirección en la gestión de instalaciones deportivas

Management models in the management of sports facilities

Padierna Cardona, Juan Carlos¹, Cardona Mejía, Liliana María¹, Córdoba Arboleda, Mauricio², Giraldo Sierra, Viviana Marcela², Colorado Arango, Andrés Leonardo³.

Original

¹Universidad de Antioquia, Colombia.

²Universidad de San Buenaventura, Colombia.

³Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia.

Resumen

Objetivo: Identificar teorías en cuanto a modelos de gestión y su implementación por parte de un grupo de gestores de instalaciones deportivas.

Metodología: Se efectuó dos estudios. El primero investiga el análisis de contenido en la identificación de los modelos de gestión y el segundo, por medio de una encuesta se identifica su implementación en contexto.

Resultados: Los principales hallazgos desde lo teórico demuestran diversos modelos aplicables al contexto de las organizaciones y la habilidad de los directivos para seleccionarlos adecuadamente. Desde lo práctico, se encontró que los gestores participantes cuentan con precaria formación profesional y pos gradual, que se desempeñan principalmente en instalaciones deportivas municipales y que usan diversos modelos de gestión o incluso ni los usan, lo que hace que se podrían desviar las metas y la consecución de los objetivos estratégicos que se diseñan en esta vía.

Conclusión: Se generaron líneas futuras para los procesos de educación continua en gestión de instalaciones deportivas, una estructuración de competencias laborales para gestores de instalaciones deportivas y se invita al diseño de programas curriculares de pregrado en torno a ésta temática.

Palabras clave: modelos de gestión, instalaciones deportivas, formación disciplinar, formación permanente.

Abstract

Objective: Identify theories regarding management models and their implementation by a group of sports facilities managers.

Methodology: Two studies were carried out. The first investigates the content analysis in the identification of management models and the second, through a survey, a survey to identify their implementation in context.

Results: The main findings from the theoretical point show various models applicable to the context of organizations and the ability of managers to select them properly. From the practical point of view, it was found that the participating managers have precarious and post-graduate professional training, who mainly work in municipal sports facilities and who use different management models or even do not use them, which means that the goals could be diverted and the achievement of the strategic objectives that are designed in this way.

Conclusion: Future lines were generated for the continuing education processes in sports facilities management, a structuring of labor competencies for sports facilities managers and the design of undergraduate curricular programs around this theme.

Keywords: Management models, sports facilities, disciplinary training, permanent training.



RPCAFD

Recibido: 14-08-2019

Aceptado: 28-09-2019

Correspondencia:

Padierna Cardona Juan Carlos:

E-mail:

juan.padierna@udea.edu.co

Introducción

La Región de Antioquia cuenta con una alta variedad de tipificación de instalaciones deportivas, tanto privadas como públicas, lo cual hace que esté proliferando un rol laboral que demanda ser analizado en procesos curriculares universitarios de formación, en donde se hallan cursos o asignaturas genéricas en administración, unas pocas con temáticas específicas en gestión de instalaciones y una en una tecnología en entrenamiento deportivo ofrecida por una reconocida universidad confesional que sí se ocupa en particular de esta formación.

Estas condiciones quizás podrían estar generando diversas problemáticas para que los gestores se ocupen adecuadamente de sus funciones, que presenten verdaderas habilidades y cuenten con conocimientos claros, tanto desde un saber genérico como específico, que parten de la administración y se focalizan en la gestión de instalaciones deportivas y cómo están ejerciendo su rol de dirección en contexto, llevando a plantearse como objeto de indagación: ¿Cuáles son los modelos de dirección de organizaciones posibles de ser implementados en la gestión de instalaciones deportivas en la región de Antioquia (Colombia)?.

También, la caracterización de los gestores participantes, permitió identificar su formación profesional, lo que podría brindar pautas a los departamentos encargados de la formación permanente para la estructuración interna de procesos de cualificación y mejora para la atención de programas, proyectos, actividades y usuarios en diversas vías, lo que también favorecerá a las universidades de la región, para que visionen programas de extensión-educación continua de forma articulada con organizaciones deportivas de este tipo.

Abre a su vez, posibilidades para que los profesionales de las ciencias de la actividad física y el deporte, encuentren oportunidades laborales en organizaciones del deporte, generándose el rol de “administrador, director de publicidad, agente de promoción de marketing, negociador, director general, coordinador de programas, administrador de promoción económica”¹entre otros².

Otros aspectos teóricos iniciales, se centraron en comprender que las organizaciones deportivas en el contexto colombiano, están estructuradas para que su funcionamiento se de forma articulada, entre ellas, están el Ministerio de Educación Nacional, El Ministerio de Cultura, el Ministerio del Deporte, los Entes Deportivos Departamentales, los Entes Deportivos Distritales y Municipales, los Organismos Privados, las Entidades Mixtas, el Comité Olímpico Colombiano, las Entidades Públicas y Privadas, y las Juntas de Acción Comunal son expuestos por Villamarín³. Y desde una perspectiva específica en instalaciones deportivas, se retomó la idea de que ellas, “se caracterizan porque se les ha realizado algún tipo de intervención (construcción, señalización, remodelación, entre otros), por pequeña que sea, para adaptarlas a una práctica físico-deportiva determinada y/o para dotarlas de espacios complementarios que permitan su desarrollo”⁴.

Todo lo anterior permite que la relación entre los diferentes subsistemas de la Educación Física en Colombia se pueda dar a través de interacciones que den solución a diferentes problemas y que contribuyan con la satisfacción de las necesidades de la población que atienden en las instalaciones deportivas, a la vez, se comprende también que el término GID tiene diferentes significados y es empleado de manera diversa según el contexto, pero en definitiva el equipamiento deportivo es un lugar donde potencialmente se puede practicar actividad física, recreativa o deportiva.

Por lo tanto, el objetivo del estudio fue identificar los modelos de dirección en la gestión de instalaciones deportivas desde una perspectiva teórica y práctica. Un segundo objetivo fue describir la implementación y uso de éstos por parte de gestores de instalaciones deportivas en la municipalidad de Antioquia, Colombia.

Metodología

Tipo de estudio

Se presenta un estudio Mixto, configurado a partir de dos fases (una revisión bibliográfica, adscrita al estudio: características de los procesos de gestión de los equipamientos deportivos del municipio de Medellín y del

estudio cuantitativo descriptivo (formación del gestor de instalaciones deportivas en Antioquia-Colombia⁵).

La revisión bibliográfica se efectuó a través del uso de fichas de análisis documental. En la construcción de la inferencia desde el método análisis de contenido, se utilizó el proceso que invita a “fijar el objeto de análisis, definir la estrategia de investigación y construir el nuevo dato”⁶.

El objeto: fue identificar áreas temáticas relacionadas con modelos de gestión que podrían ser usados por el gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia. La estrategia de análisis: fue realizar una lectura completa de las fichas de revisión bibliográfica desde una lectura manifiesta, identificando enfoques expresivos directos en los textos analizados y luego como lector, asumir el rol de analista, eso es identificando el contenido manifiesto de los autores de las investigaciones y los textos sobre modelos de gestión en instalaciones deportivas. Y la construcción de las inferencias: se hicieron en un sentido manifiesto y directo para cada una de los modelos y finalmente, se plantea una inferencia general para su comprensión por parte del gestor de instalaciones deportivas.

Luego se seleccionaron palabras clave para la búsqueda de artículos científicos (Administración, Gerencia o Modelos de Gestión de Instalaciones Deportivas, Perfil del gestor de instalaciones deportivas); 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 en los textos consultados).

También se aplicaron criterios de exclusión (para artículos irrelevantes después de la revisión general); se hizo la lectura del artículo o capítulo 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 y capítulos por tópicos del estudio y se identificaron oportunidades de construcción de la inferencia y de nuevas investigaciones.

En relación con la segunda fase, se presentan resultados que se desprenden de la investigación realizada por Padierna⁷ quien también presenta otras publicaciones relacionadas y adscritas a la universidad de Jaén, España^{5,8}. Se investigó a 185 sujetos de los municipios de Antioquia – Colombia, que tenían relación con la gestión de instalaciones deportivas. Se utilizó la técnica de la encuesta y se diseñó un cuestionario con 20 preguntas de tipo cerradas, seleccionando las relacionadas con el objeto de estudio de este artículo.

Algunos autores, como Carrasco y Calderero⁹ sugieren la encuesta como técnica que emplea como instrumento el cuestionario, mediante un conjunto amplio de preguntas o cuestionamientos sobre las características, los rasgos o variables relevantes en el objeto de estudio. Para las finalidades particulares de esta indagación, se realizaron dimensiones que indagaron aspectos sociodemográficos y sobre la implementación o uso de modelos de gestión por parte del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia.

El tratamiento del instrumento se dio en la creación por los investigadores 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) Aplicación del cuestionario de forma virtual, plataforma google por un grupo de gestores pertenecientes a municipios alejados del área metropolitana.

b) Visita presencial del investigador principal en el área metropolitana y municipios del occidente de la región de Antioquia por la cercanía y afinidad con los directivos de los entes deportivos municipales.

Análisis de datos

Para el estudio documental se utilizó la estrategia de revisión bibliográfica, se siguió la orientación de Ramos, Valdés y Catena¹⁰ para hacer las fichas bibliográficas de forma virtual, sistemática y dando un hilo conductor a pasos como: selección del tema y objeto de la investigación. Para el estudio descriptivo se utilizó la estadística descriptiva de frecuencias y porcentajes (%). Los cálculos se efectuaron en hojas de cálculo de Excel.

Resultados

a) Para el estudio documental

En la comprensión de los modelos de gestión desde una perspectiva teórica, se retoma la propuesta de Casassus¹¹ que propone los siguientes modelos:

Modelo Normativo: se construye a partir de diseño de planes de gobierno con proyección en el mediano plazo, en aras de ir delineando un futuro que se desea alcanzar a través de un camino de normas. Esta visión tiene que ver con el inicio de los planes de gobierno como el plan de desarrollo que se empezaron a construir en los años 60 y 70. Se trata entonces de una planificación con criterio prospectivo.

Modelo estratégico: este modelo se inicia en la década de los 80 y se interesa por tener en cuenta los intereses de la sociedad. Es en donde se empieza entonces a hacer análisis de situación para proceder a realizar la planeación.

Calidad total: la preocupación por la calidad inicia en la década de los 90. Hace énfasis en la visibilidad de resultados del proceso para que los usuarios puedan ver y exigir calidad en los servicios en respuesta a sus demandas. Se empiezan a desarrollar sistemas de medición y evaluación de la calidad para orientar las políticas de las organizaciones.

La reingeniería: este enfoque se basa en el reconocimiento de contextos cambiantes en el entorno y trasciende el concepto de calidad total desde la perspectiva del mejoramiento hacia el cambio radical. En este sentido, no se mejoran los procesos, sino que se reconsideran.

Modelo comunicacional: en esta perspectiva se reconoce la organización como una red comunicacional, por lo que se destacan el manejo de este tipo de destrezas, en tanto que los procesos de comunicación facilitan o dificultan las acciones deseadas en la organización.

Autores como Guerrero¹² y Zaratiegui¹³, hablan de otros modelos como el burocrático, el empresarial y el de procesos:

Modelo burocrático: también reconocido como el modelo tradicional, es un modelo estático que se centra en la burocracia, en donde hay desconexión entre principios y resultados y que ha sido reconocido de mayor manera en el ámbito de la administración pública.

Modelo empresarial: este modelo también reconocido como modelo pos-burocrático hace

parte de lo que Guerrero¹² denomina la nueva gestión pública. En la modalidad británica se conoce como modelo *Whitehall* y constituye el modelo OCDE (Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico), con dos rasgos característicos que son el emprendimiento y la orientación hacia el cliente.

Gestión por procesos: los procesos cobran importancia en los modelos basados en la calidad total, en donde se elegían los procesos más importantes, se analizaban y se mejoraban. Frente a las exigencias del mercado, el tema de la innovación se hace presente y exige que los procesos se vayan reestructurando y renovando, dando lugar a varios modelos de gestión que se basan en los procesos de la organización. El mapa de procesos y el cuadro de mando integral hacen parte de ellos y son han tenido gran aceptación.

De manera rápida, el mapa de procesos implica una clasificación de los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo), unas actividades agrupadas en tales procesos que a su vez fueron clasificados como prioritarios y secundarios y un despliegue de subprocesos. Esto se representa en un esquema gráfico y permite visualizar todas las actividades de la empresa en todos los niveles y relaciones.

Por su parte, el cuadro de mando integral presenta una información de la organización desde cuatro áreas: clientes – finanzas – procesos internos – formación y crecimiento. Es un modelo que no sustituye los anteriores, sino que aporta mayor coherencia y ordenación jerárquica.

El modelo de gestión por procesos, aunque nace en el ámbito empresarial, cobra cada vez mayor participación en las organizaciones deportivas y formadoras.

Por su parte Blázquez¹⁴ presenta un modelo de evolución del pensamiento estratégico organizacional (EPEO) basado en las fases evolutivas de la gestión empresarial desarrollado por Luna-Arocas¹⁵, la pirámide de Maslow (1991) y el sistema de codificación de cartas de servicios propuesto por Blázquez¹⁴. El modelo centra sus esfuerzos en los recursos humanos y se focaliza en la información y la gestión del conocimiento de manera que ésta pueda ser codificada y transmitida a través de los canales adecuados.

En la misma línea de la estrategia, Saldías y Andalaf¹⁶ proponen un modelo cuyo sentido es la implementación y no la formulación de la misma y cuya base es el cuadro de mando integral adaptado por Bastida y Ripio¹⁷. Se centra en una perspectiva humana y aunque reconoce la importancia de lo financiero, los procesos y los agentes externos, le da una fuerte relevancia al usuario, la comunidad y lo medio ambiental y realiza permanentemente un *feedback* estratégico.

En consecuencia, Blázquez¹⁴ presenta un modelo que articula tres estrategias como son la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias con el planteamiento que, dada la relación entre ellas, deben estudiarse como una unidad. El principio de este modelo es encontrar una relación coherente entre productividad y satisfacción.

Desde una perspectiva práctica, las organizaciones deportivas difícilmente acogen un único modelo y centran su gestión desde una combinación de modelos y estrategias que incluso no son reconocidos explícitamente por sus directivos o líderes, lo cual obedece a la escasa formación que poseen en dirección de organizaciones. Además de ello, el entorno cada vez más cambiante y competitivo obliga a que las organizaciones se estén revisando permanentemente y adecuando sus planes y estrategias a las demandas que dicho entorno hace¹⁸.

b) Para el estudio descriptivo

En la identificación de los perfiles de los gestores de instalaciones deportivas y el uso o implementación que presentan ante los modelos de gestión, se resalta que en la caracterización de los directivos del Ente Deportivo Municipal (En adelante, EDM) y gestores administrativos de instalaciones deportivas de la Región de Antioquia, se parte por reconocer el grado de formación profesional con que cuentan, el tipo de escenario laboral en que se encuentra y el enfoque de gestión que utilizan.

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.

Además, en cuanto al grado de formación de los gestores de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia – Colombia, se reconoce que es precario, son pocos los gestores con formación posgradual, se resaltan los contratados incluso sin finalizar su primaria o secundaria o carrera profesional en diversos municipios, esto podría deteriorar la finalidad educativa y consecución de objetivos estratégicos diseñados por el Ente Deportivo Departamental y Municipal en materia de atención a usuarios, lo que deteriorará en gran medida la prestación de los servicios en las instalaciones deportivas.

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.

Además, el tipo de escenarios deportivos en que se desempeñan los gestores, está predominantemente en la instalación municipal, sin embargo, otros escenarios como gimnasio, parques recreativos, barriales o veredales, hacen necesario la implementación de procesos de formación permanente con los

citados gestores para que puedan desarrollar con altura y criterios administrativos sus planes de dirección.

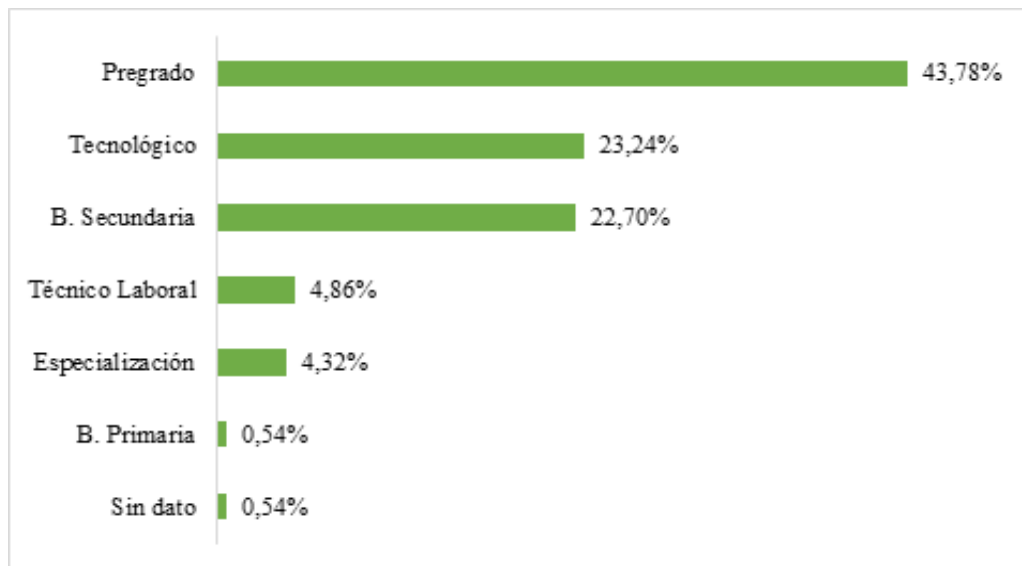


Figura 1. Grado de formación.

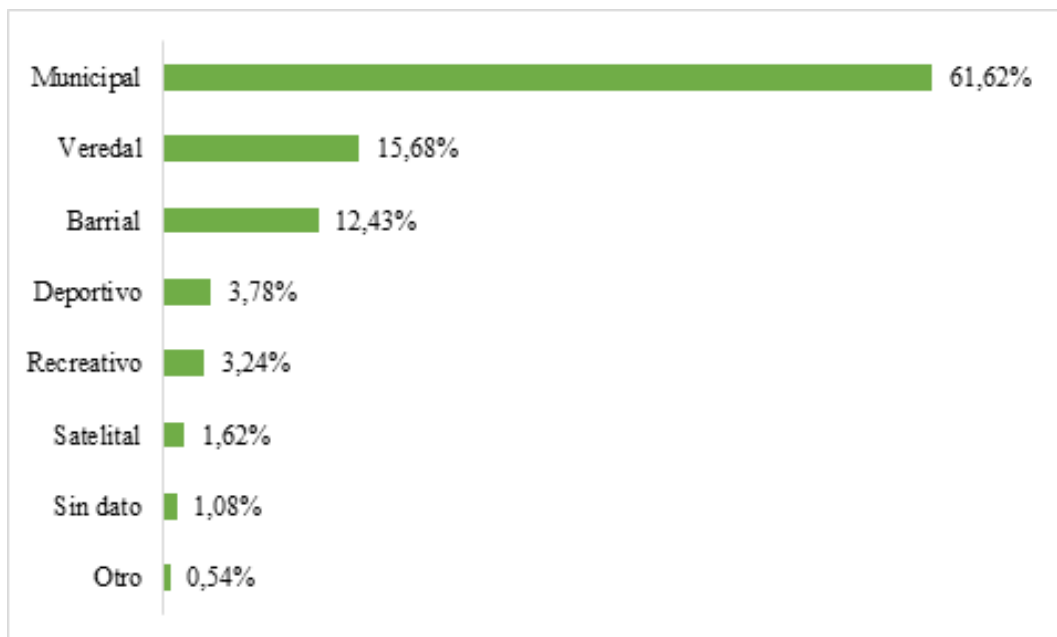


Figura 2. Tipo de escenario deportivo en el que se desempeñan.

Los encuestados refieren otros modelos de gestión, como: motivacional, formativo, constructivista y aprendizaje activo (aprender haciendo), entre otros¹⁹. Resalta la confusión de

modelos de gestión hacia modelos educativos, factor que podría ser solucionado quizás con procesos de formación disciplinar y de formación 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 gestores de 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.

Además, en los modelos de gestión se resalta su contribución en la gestión de organizaciones, dado que generan rutas y formas de trabajo que permiten el posicionamiento y sostenibilidad de las mismas. Es importante señalar que no hay un único modelo que se ajuste a todas las

organizaciones, por tanto, se hace necesario reconocerlos e identificar los elementos que pueden ser aplicables al contexto específico de la organización.

También se resalta la aplicabilidad que estos modelos tienen en las organizaciones e instituciones del campo de la educación física y sus diversas áreas (escolar, deporte, actividad física para la salud, recreación). El funcionamiento administrativo de éstas no difiere de cualquier otra organización, por tanto, un director o gestor deportivo debe tener en cuenta las teorías y principios organizacionales.

Y los modelos de gestión en su variedad, han sido expuestos por los gestores participantes del estudio, esto hace una invitación explícita a la unidad de formación permanente del EDD para que se ocupe y unifique estos conocimientos en los gestores y puedan adquirir habilidades que les permitan ser estratégicos, asertivos, líderes, entre otros componentes actitudinales y axiológicos que hoy se requieren para ser innovador ante las tendencias y retos que habitan en las municipalidades de la región de Antioquia.

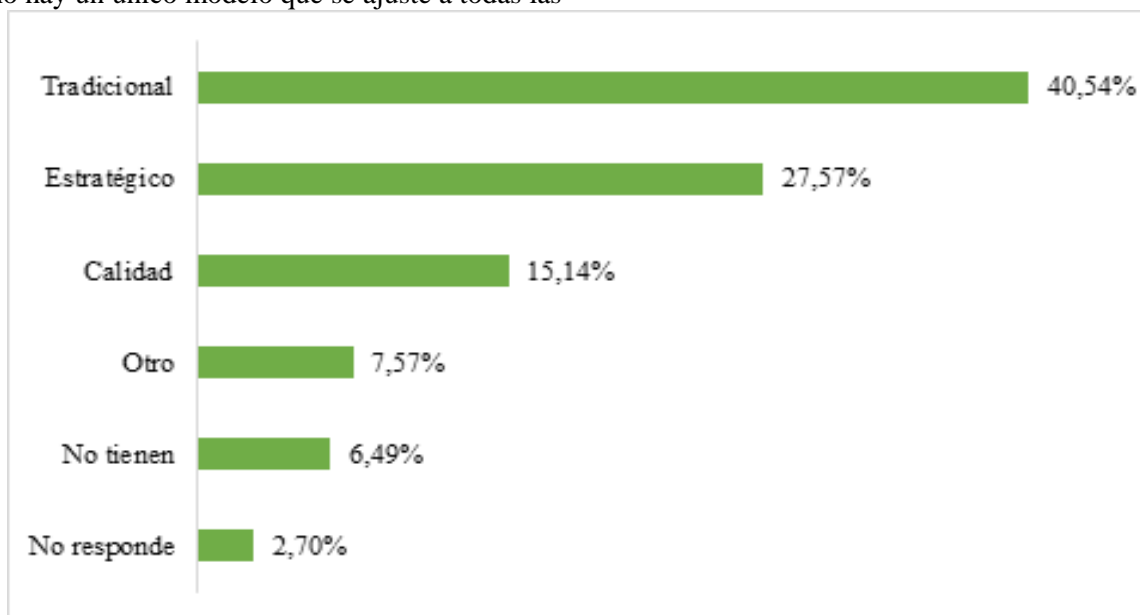


Figura 3. Modelos de gestión empleado.

Discusión

Las comprensiones teóricas de los modelos de gestión, invitan al reconocimiento e importancia de contar con planes de direccionamiento en las organizaciones, dado que los mismos modelos se convierten en rutas de acción. Desde una perspectiva holística e integradora, no hay un único modelo aplicable a todas las organizaciones, ellos, por el contrario, comparten elementos, rutas y estrategias que ponen en juego la habilidad de los directivos

para seleccionar, combinar y aplicarlos al contexto específico de la organización que dirigen.

Por su parte, la ruta de indagación práctica, centró su mirada en el reconocimiento de las percepciones de directivos de EDM o gestores administrativos de instalaciones deportivas, ante el grado de formación, tipo de escenario en que se desempeña y modelo de gestión que emplea.

Es así como en esta vía del reconocimiento del perfil profesional del gestor de instalaciones

deportivas en la región de Antioquia, se encontraron las orientaciones de Ródenas, Mestre y Pablos²⁰ 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 perfil altamente calificado para que su acción sea planificada y eficiente. En este sentido, se encontró que los funcionarios que 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 las universidades de la región, para servir programas de regionalización y con universidades internacionales que apoyan desde plataformas virtuales, procesos de formación relacionados para éstos gestores administrativos.

En la perspectiva de reflexión ante el tipo de escenario en que se desempeñan los gestores, se encuentran aportes de Saéz²¹ 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. Acción que, en el presente estudio, se ve demarcada 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.

Desde esta perspectiva y dados los hallazgos del presente estudio, se presenta un modelo de formación disciplinar y permanente posible de ser aplicado desde universidades y entes deportivos departamentales o municipales para la cualificación del recurso humano, como se muestra en la Figura 4.

Importante también tener presente que el contexto bajo el cual se ha generado el presente estudio comprende un escenario de lo público. En esta perspectiva Grajales²² plantea que dicho contexto es lo útil, lo conveniente y necesario para quienes habitan una nación sin distinción de raza, género, posición social, política e ideológica, religiosa u otra. Esto invita a procesos de inclusión, equidad y participación en las organizaciones públicas a través del diseño de indicadores de gestión para que se materialicen y se concreten las diferentes perspectivas de desarrollo estatal reflejadas desde lineamientos presentes en la Constitución Política, los programas de gobierno, planes y proyectos que se asumen en regiones y municipios.

Finalmente, 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 y Pérez-López²³. 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.

Formación disciplinar	Formación permanente
<p>Inclusión y/o mejora de temáticas relacionadas con la gestión de instalaciones deportivas en los actuales currículos universitarios de la región en niveles de formación de pregrado y posgrado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipificación de instalaciones - Modelos de gestión - Gestión de eventos - Marco normativo y legislativo - Gestión de la comunicación - Gestión de presupuestos - Estrategias para promoción de programas, control en el uso, oferta, demanda y mantenimiento de escenarios - Estadísticas de uso e indicadores de gestión. 	<p>Diseño de cursos cortos, seminarios y diplomados a cargo de entes deportivos en alianza con universidades, que se ocupen de la caracterización e identificación de la formación permanente requerida por los gestores de instalaciones deportivas en la región de Antioquia, Colombia que podría contemplar los siguientes módulos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y gerencia en instalaciones deportivas 2. Gestión de instalaciones deportivas 3. Gestión del capital intelectual en instalaciones deportivas 4. Gestión del relacionamiento con comunidades y otras organizaciones deportivas 5. Gestión de proyectos 6. Organización de eventos deportivos 7. Gestión del talento humano en instalaciones deportivas 8. Gestión de mercadeo en instalaciones deportivas 9. Gestión financiera en instalaciones deportivas 10. Tendencias de gestión contemporánea en la administración de instalaciones deportivas 11. Marco normativo y gestión con calidad en instalaciones deportivas 12. Visibilidad de experiencias prácticas en GID

Figura4. Modelo de formación disciplinar y permanente

Fuente: elaboración propia

Las fortalezas de la investigación se orientan hacia la comprensión teórica que se dio en los investigadores para adentrarse en la realidad de los gestores de instalaciones deportivas a partir de su experiencia vivida al implementar modelos de gestión en su cotidianidad. Esto genera posibilidad de proyección en la temática de interés, en conjunto, con la creación de una futura línea de investigación. Como limitaciones, el difícil acceso a los encuestados, dadas las distancias y ubicación geográfica de los municipios y el ámbito del estudio en una sola región y un grupo poblacional. Sería importante luego, en prospectiva, indagar con los directivos que tienen a cargo el desarrollo y la innovación en el uso de estos escenarios en la Región de Antioquia e incluir una perspectiva

nacional con la participación de veedores del Ministerio de Deporte determinando cómo los EDD y EDM se están ocupando de la formación disciplinar y permanente de los gestores en los municipios.

Esta investigación determina una comprensión teórica de los posibles modelos de gestión que pueden ser implementados en la gestión de instalaciones deportivas. Además, presenta la descripción de una realidad habitada con un bajo perfil de formación para quienes se desempeñan como gestores de instalaciones deportivas, una incompreensión de su modelo de gestión y una alta variedad de tipos de escenarios deportivos que requieren formación en contexto para su dirección con calidad.

Referencias

1. Soucie D. Administración, organización y gestión deportiva. Barcelona: Inde; 2002.
2. Mestre Sancho JA, Rodríguez Romo G. El gestor deportivo y las instalaciones deportivas. 1a. Barcelona - España: Editorial INDE; 2007. 315 p.
3. Villamarin Menza S. Administración de las organizaciones de Educación Física, Recreación y Deporte. Santander del Quilichao: Imprelibros; 2004.

4. Mestre Sancho JA, Rodríguez Romo G. El gestor deportivo y las instalaciones deportivas. Barcelona: Inde; 2007.
5. Padierna Cardona JC. La formación en gestores de instalaciones deportivas. Repositorio Universidad de Jaén: RUJA; 2018.
6. Ruiz Olabuénaga I, Ispizua MA. La descodificación de la vida cotidiana. 1a ed. Bilbao: Universidad de Deusto; 1989. 242 p.
7. Padierna Cardona JC. 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. Cuba: Memorias Cubamotricidad; 2014. p. 354–8.
8. Padierna Cardona JC, Cachón Zagalaz J, Díaz Suárez A. Estrategias de formación permanente para gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en las municipalidades de la región de Antioquia en Colombia. Rev española Educ física y Deport - REEFD-. 2018;422(3°):115–33.
9. Carrasco JB, Calderero Hernández JF. Aprendo a investigar en educación. 2a. Madrid - España: RIALP S.A.; 2007. 240 p.
10. Ramos Álvarez M, Valdés Conroy B, Catena A. Criterios para el proceso de revisión de cara a la publicación de investigaciones experimentales y cuasi-experimentales en psicología. Int J Clin Heal Psychol. 2006;6(3):773–87.
11. Casassus J. Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO; 2000.
12. Guerrero O. Nuevos Modelos de Gestión Pública. Rev Digit Univ. 2001;2(3).
13. Zaratiegui JR. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Econ Ind. 1999;330.
14. Blázquez A. Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. Ad-Minister. 2013;23:9–24.
15. Luna-Arocas R. La Dirección Estratégica de Centros Deportivos Privados. Investig y Mark. 2004;83:6–13.
16. Saldías J, Andalaf A. Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. Rev Ing Ind. 2006;5(1).
17. Bastida E, Ripio V. Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público. 2003.
18. Cardona Mejía L. El cambio organizativo en las instituciones de educación superior [Internet]. Universidad de Valencia; 2017. Available from: <http://roderic.uv.es/handle/10550/61016>
19. Tejada A. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicol desde el Caribe [Internet]. 2003 Jul;(12). Available from: <http://search.proquest.com/docview/1436993258?accountid=14777>
20. Ródenas Espí S, Mestre Sancho JA, Pablos Abella C. Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de castellón. Rev Act Física y Deport Cienc y Profesión. 2014;20(1):27–36.
21. Sáez Rodríguez G. El gestor deportivo: Pasado, presente y futuro. J Sport Law Manag. 2008;3:27–36.

22. Grajales D. Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines. Medellín: Intempo; 2018. 183 p.
23. Morales-Sánchez V, Pérez-López R, Anguera MT. Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. Rev Psicol del Deport. 2014;23(1):201–207.

Conflicto de interés: Los autores manifiestan que no presentan conflicto de interés alguno para el presente artículo.

Financiamiento: La investigación fue financiada por la Universidad de Antioquia y la Universidad de San Buenaventura Medellín.