

# Construcción de comunidad a través del deporte en el Popular 1

## Community Building through Sports in the Barrio Popular 1

## Construção de Comunidade por meio de Esportes no Bairro Popular 1

Richard Humberto Ospina Palacio<sup>1</sup>

Ángela Múnera Durán<sup>2</sup>

Marlon Andrés Amaya Cadavid<sup>3</sup>

- <sup>1</sup> Magíster en Ciencias del Deporte y la Actividad Física. Coordinador del programa Deporte en tu Región de la Dirección de Bienestar Universitario del Departamento de Deportes de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: rhumberto.ospina@udea.edu.co  
ORCID: 0000-0002-5927-4263
- <sup>2</sup> Magíster en Motricidad y Desarrollo Humano. Docente del Instituto Universitario de Educación Física y Deporte de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: angela.munera@udea.edu.co  
ORCID: 0000-0002-9902-9537
- <sup>3</sup> Magíster en Gerencia del Talento Humano. Miembro del Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte (GRICAFDE) y docente del Instituto Universitario de Educación Física y Deporte de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: marlon.amaya@udea.edu.co  
ORCID: 0009-0000-5780-5887

---

### Cómo referenciar

Ospina Palacio, R. H., Múnera Durán, Á., y Amaya Cadavid, M. A. (2023) Construcción de comunidad a través del deporte en el Popular 1. *Educación Física y Deporte*, 42(2), 123-151. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.e357407>

---

© Autores.



Esta obra está bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es identificar las estrategias para la gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos del barrio Popular 1 para fomentar la construcción de comunidad. Para ello, se utilizó un diseño cualitativo con enfoque de estudio de caso múltiple explicativo en el que se incluyeron cinco líderes deportivos que desarrollaron programas deportivos entre el 2015 y 2022, así como los participantes de esos programas. La recolección de información se hizo mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales, garantizando el anonimato mediante códigos. Los resultados muestran que las estrategias deportivas se centran en generar oportunidades, evitar situaciones de conflicto y divisiones territoriales. Las conclusiones destacan que las estrategias de gestión del deporte utilizadas por los líderes deportivos incluyen torneos barriales, articulación con corporativos comunitarios e inclusión de voluntarios en programas de formación y competencia.

**PALABRAS CLAVE:** construcción de comunidad, gestión deportiva, inclusión social, líderes deportivos, programas deportivos.

## ABSTRACT

The aim of this study is to identify the community sports management strategies used by the sports leaders in Barrio Popular 1 to promote community building capacity. To do this, a qualitative design with an explanatory multiple case study approach was used, including five sports leaders who developed sports programs between 2015 and 2022 as well as the participants of those programs. Data were collected through semi-structured interviews and focus groups, with anonymity ensured through coding. The results show that sport strategies focus on creating opportunities to avoid the repetition of conflict situations and territorial divisions. The conclusions highlight that sports management strategies used by sports leaders include neighborhood

tournaments, collaboration with community organizations, and the involvement of volunteers in training and competition programs.

**KEYWORDS:** community building, sports management, social inclusion, sports leaders, sports programs.

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é identificar as estratégias de gestão desportiva comunitária utilizadas por líderes desportivos no bairro Popular 1 para promover a capacidade de construir comunidade. Para esse efeito, recorreu-se a um design qualitativo com uma abordagem de estudo de caso múltiplo explicativo, que incluiu os cinco líderes desportivos do bairro que desenvolveram programas desportivos entre 2015 e 2022, bem como os participantes desses programas. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e grupos focais, com garantia de anonimato através de codificação. Os resultados mostram que as estratégias desportivas se concentram em criar oportunidades para evitar a repetição de situações de conflito e divisões territoriais. As conclusões destacam que as estratégias de gestão desportivas utilizadas pelos líderes esportivos incluem a realização de torneios bairro, a colaboração com corporações comunitárias e a inclusão de voluntários em programas de treino e competição.

**PALAVRAS-CHAVE:** construção da comunidade, gestão esportiva, inclusão social, líderes esportivos, programas esportivos.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, el deporte social comunitario se define específicamente como todas las prácticas deportivas incluyentes que favorecen la sana convivencia y los valores, «de manera articulada, para la transformación social y la paz de la población colombiana» (Ministerio del Deporte, 2024). En contraste, este mismo término se conoce en el mundo como deporte para el desarrollo (DPD) y se refiere a las formas en que puede contribuir al desarrollo comunitario desde varias esferas de la vida al fomentar el intercambio de conocimientos para la autonomía comunitaria (Duarte Bajaña, 2011; Gamboa Delgado y Gallego, 2019; Ha et al., 2015; Jones, Edwards et al., 2018; Lyras y Peachey, 2011; Peachey et al., 2020; Rosso y McGrath, 2017).

Para Peachey et al. (2020) el DPD se ha enfocado desde cinco teorías: (1) el efecto dominó (Sugden, 2010), (2) la teoría del DPD (Lyras y Peachey, 2011), (3) el marco del DPD (Schulenkorf, 2012), (4) el modelo del deporte para la salud (Schulenkorf y Siefken, 2019), y (5) la teoría del programa, que fue diseñada para evaluar la intervención deportiva con poblaciones conflictivas, pandilleras y racistas. Estos estudios concluyen que las relaciones entre los líderes de los programas y los participantes son fundamentales para lograr un cambio de valores. Además, los modelos Sport-plus (deporte como contexto para cambiar valores, actitudes y comportamientos) deben complementarse con los modelos Plus-sport (gancho para atraer personas) (Coalter, 2013, p. 606). Asimismo, Hills et al. (2018) afirman que «el deporte se puede diseñar para entregar un número ilimitado de mensajes y principios que pueden contribuir a un número ilimitado de obras sociales» (p. 34).

Cabe señalar que el liderazgo se define como las características de una persona para gestionar, dirigir y motivar a los demás (Piwowar-Sulej y Iqbal, 2023), y como el «hacer y no el ser» (By, 2021), de donde se deduce que es una responsabilidad

colectiva y no un premio que recibe una persona. El liderazgo busca alcanzar colectivamente un propósito, comprender las comunidades e identificar las fortalezas y limitaciones con el fin de contribuir a su transformación y construir confianza sobre una base ética y moral cuyos valores y creencias permitan a las personas asumir la responsabilidad colectiva de su desarrollo (Agüera Ibáñez, 2004; Casilla de Fernández, 1994; Ineza et al., 2022; Quimbo et al., 2018; Raga Díaz y Rodríguez González, 2001; Rico Gutiérrez, 2018; Riley, 2009; Vail, 2007; Wendel et al., 2009).

Así, pues, en los programas de DPD se reconocen tres tipos de liderazgo adecuados: (1) el de servicio, que «enfatisa en las necesidades y desarrollo de los demás» (Barbutto et al., 2014, p. 316) y genera confianza entre los miembros de la comunidad y los líderes (Peachey y Burton, 2017); (b) el compartido, que aprovecha las habilidades y destrezas de la comunidad para distribuir las responsabilidades del liderazgo para contribuir a la creación de nuevos líderes (Jones, Wegner et al., 2018); y (c) el de lugar, que otorga sentido de pertenencia y sostiene que el desarrollo del lugar depende de las iniciativas de los líderes (Karlis, 2015; Sotarauta et al., 2017). Para alcanzar el objetivo de esta investigación, los tres tipos de liderazgo son importantes.

En este sentido, los programas de DPD y el liderazgo deben orientarse a la capacidad de construir comunidad (CCC), un proceso por el que las sociedades obtienen habilidades individuales y colectivas para realizar funciones específicas, abordar y resolver problemas y lograr objetivos. Esto se consigue considerando el compromiso, los recursos y los conocimientos de un grupo, a partir de los cuales se desarrollan fortalezas y se crean oportunidades que mejoran el bienestar y la calidad de vida. El objetivo de la CCC es asegurar que las comunidades dispongan de recursos humanos, físicos, financieros y ambientales que les permitan liderar iniciativas autogestionadas (Camacho Gutiérrez, 2012; Edwards, 2015; Jones, Edwards et al., 2018; Simmons et al., 2011; Wendel et al., 2009).

Para alcanzar la CCC, Wendel et al. (2009) identificaron 7 dimensiones: (1) el nivel de habilidades, de conocimientos y de recursos; (2) la naturaleza de las relaciones sociales; (3) las estructuras, los mecanismos y los espacios de diálogo comunitario; (4) el liderazgo; (5) la participación cívica; (6) el sistema de valores; y (7) la cultura de aprendizaje. Por otro lado, O'Brien (2021) menciona que la CCC debe involucrar tanto lo privado como lo público, siempre que se tengan los objetivos claros.

Los líderes identifican los problemas de las comunidades y proponen soluciones; se encargan de construir espacios de diálogo que tengan en cuenta las perspectivas de la realidad de toda la comunidad para tratar temas espinosos en los que debe primar el interés comunitario; identifican las habilidades y los conocimientos de las personas para ir formando nuevos líderes que contribuyan en la CCC. La dimensión del liderazgo es fundamental para esta investigación, ya que es transversal a las demás (Vail, 2007; Wendel et al., 2009).

Por eso, los líderes deportivos del barrio Popular 1 de Medellín, atendiendo a las necesidades de la comunidad buscan estrategias que permitan proponer espacios de deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre enfocados al fortalecimiento de habilidades comunicativas, resolución de conflictos y toma de decisiones, entre otras.

Sin embargo, pese a que los líderes deportivos realizan actividades de alto impacto que llegan a espacios diferentes a la cancha (por ejemplo, el fortalecimiento del diálogo mediante la enseñanza del fútbol sala), la comunicación entre líderes para desarrollar actividades conjuntas con personas del barrio podría ser inexistente. Esto se debe a la historia de violencia del barrio y a la división por sectores dominados por grupos al margen de la ley<sup>1</sup>. Esto perpetúa lo que los líderes denominan «mentalidad

---

<sup>1</sup> Información obtenida del grupo focal inicial con todos los líderes deportivos del barrio.

limitada» de las personas del barrio que se traduce en exclusión social y crea poblaciones vulnerables<sup>2</sup>.

En 2019, la caracterización de la Comuna 1, de la que forma parte el barrio Popular 1, clasificó a los habitantes en los estratos socioeconómicos bajo y medio bajo (38.3 % y 61.7 %), con una tasa de ocupación del 55.2 %, menor a la de la ciudad, (56.88 %) y con un índice de mortalidad infantil de 11.9 por cada mil niños nacidos vivos, el más alto de la ciudad, que llega a 7.27 (Alcaldía de Medellín, s.f).

Sin embargo, el barrio cuenta con espacios adecuados para la práctica de fútbol sala y baloncesto. Además, el Ente Deportivo Municipal (EDM)<sup>3</sup> ofrece una variedad de actividades para todas las edades poblacionales del sector. En este contexto, los líderes deportivos hacen uso de esos espacios y adecúan algunos no convencionales, como las calles, para ofrecer actividades diferentes a las del portafolio del EDM. Por tanto, el objetivo de este estudio es identificar las estrategias de gestión deportiva implementadas por los líderes deportivos del barrio Popular 1 para generar capacidad de construir comunidad.

## METODOLOGÍA

Se emplea un diseño cualitativo que «pretende comprender el significado de las cosas» (Ruiz Olabuénaga, 2007, p. 23) y un enfoque de estudio de caso múltiple explicativo ya que se busca comprender cómo las estrategias de gestión de los líderes

---

<sup>2</sup> En vista de que hay pocas referencias bibliográficas sobre el tema, se adelantó un grupo focal con los líderes deportivos, de los que se obtuvo esta información.

<sup>3</sup> Ente municipal encargado de fomentar el deporte, la recreación y la actividad física en Medellín. Dentro de su oferta se encuentran Aeróbicos barriales, Canas al Aire, Deporte y Convivencia, Deporte sin límites, Ludotecas para Medellín, y Recreando nuestro barrios y corregimientos (Alcaldía de Medellín, 2015, pp. 70-73).

deportivos del barrio Popular 1 generan CCC. Al profundizar en los casos individuales, se pretende comprender detalladamente el fenómeno de interés (Chaverra Fernández et al., 2019; Jiménez Chaves, 2012; Sparkes y Smith, 2013). Además, se hizo un análisis del discurso con un paradigma crítico mediante codificación por categorías (Amezcuca y Gálvez Toro, 2002; González Gil y Cano Arana, 2010; Ramos, 2015).

Se seleccionaron los líderes de los sectores del barrio Popular 1 que hubieran desarrollado programas deportivos entre 2015 y 2022. Para recopilar la información, se hizo una entrevista semiestructurada a cada líder deportivo en su hogar y en los lugares donde interviene en la comunidad. La entrevista tuvo doce preguntas y buscó recabar información sobre la gestión de los recursos, el liderazgo comunitario y la construcción de los programas deportivos. El contacto con los líderes lo facilitó uno de ellos.

En el caso de la comunidad, el criterio de inclusión fue haber participado en la oferta desarrollada por los líderes durante el periodo 2015-2022. Se hicieron entrevistas semiestructuradas con los adultos y grupos focales con los menores de edad, dado que son la población con mayor representatividad. Ambas técnicas tuvieron trece preguntas. Para recolectar la información de los menores de edad, se utilizaron herramientas pedagógicas como el dibujo y los juegos, que se desarrollaron en la sede de la Junta de Acción Comunal (JAC) y en los escenarios deportivos del sector. La identificación de las personas se hizo con información suministrada por los líderes deportivos.

La información se analizó con el programa ATLAS.ti 9. A los participantes se les asignaron códigos, atendiendo al anonimato, que se analizaron mediante citas a las categorías establecidas inicialmente. Luego, durante la recolección y el análisis de la información surgieron otras categorías. Por último, se pidió a los participantes adultos que firmaran un consentimiento informado y a los acudientes de los menores que firmaran un asentimiento.

Lo anterior, se rigió por los tres principios del informe Belmont, el respeto a las personas, la beneficencia y la justicia (Tocabens, 2014).

## RESULTADOS

### Gestión de recursos

Los recursos se clasifican en fuentes externas e internas. Las fuentes externas incluyen los recursos estatales obtenidos mediante estrategias gubernamentales canalizadas a través de programas como el de Presupuesto Participativo, que asigna recursos para buscar soluciones a problemáticas priorizadas por las comunidades por medio de la ejecución de programas derivados de la relación entre el Estado y la comunidad; en este caso, programas deportivos y recreativos.

Las fuentes internas son los recursos que provienen de la misma comunidad y se distribuyen así:

- Los propios del líder, que provienen de los recursos monetarios y se basan intrínsecamente en las experiencias vividas en el deporte comunitario como la desfinanciación, la falta de oportunidades y la ausencia de oferta. Por ello, se justifica este tipo de aportes.
- Los propios de los participantes, que se dan mediante una transacción monetaria por participación. Estos recursos se reinvierten en el funcionamiento de los torneos.
- Los recursos en especie, que se usan para adaptar espacios deportivos convencionales y no convencionales. Estos los lleva a cabo la comunidad, motivada extrínsecamente por la labor del líder. La participación de colectivos culturales y artísticos comunitarios en los eventos deportivos es otra forma de recursos en especie.
- Los recursos obtenidos por contraprestación, que se llevan a cabo específicamente con organizaciones del sector

que prestan servicios de acondicionamiento físico y, a cambio de publicidad en los torneos y grupos formativos, ofrecen descuentos a las personas que participan en los programas de los líderes.

Sin embargo, se considera importante resaltar las percepciones que tiene la comunidad sobre la gestión de este recurso, ya que la obtención de recursos externos provenientes del Estado está permeada por los intereses políticos y monetarios de quienes los gestionan en la comunidad, así como por la captación de votos en época electoral. En el mismo sentido, se pone de manifiesto la ilegitimidad de las propuestas, ya que la comunidad siente que vienen impuestas por el Estado, representado por el EDM, en contra de sus intereses.

En este contexto comunitario, el recurso humano está compuesto por dos actores. Por un lado, están los voluntarios, que, movidos por la labor que desarrollan los líderes, buscan ayudarlos, bien sea aportando conocimiento en ejercicios de planeación y ejecución de actividades o adecuando los escenarios convencionales y no convencionales. Por otro, están los líderes deportivos, que, como ya se mencionó, buscan evitar la repetición de experiencias caracterizadas por la ausencia de oportunidades deportivas para la población.

La interacción entre estos actores permite distribuir las responsabilidades del liderazgo y generar espacios para que emerjan nuevos líderes que comprendan las necesidades del contexto para el desarrollo de programas orientados al cambio generacional consciente.

Los recursos físicos se establecen a partir de los implementos y materiales deportivos, y la infraestructura deportiva; los primeros, al igual que los recursos financieros, provienen de fuentes internas, como los recursos propios del líder, y también de los participantes en los torneos deportivos, que son condicionantes de la participación. En segundo lugar, se encuentran los escenarios deportivos, que son la infraestructura convencional

y los administra el EDM, y que la comunidad utiliza en el marco de los procesos establecidos por el Estado.

Sin embargo, hay otras prácticas que se caracterizan por el uso de los recursos al margen de los procesos mencionados y, por ende, de la institucionalidad. En cuanto a los espacios deportivos no convencionales, cabe destacar que son espacios urbanos los cuales son adaptados para la práctica deportiva, cuya gestión está a cargo de los líderes deportivos y la comunidad, basados en las motivaciones y la legitimidad.

Por último, se dio el caso de uno de los líderes, que usaba las redes sociales como estrategia para captar a otros espectadores y para tener evidencias de actos violentos durante el desarrollo de los programas deportivos.

En referencia a los recursos, se reconocen elementos comunes, como el origen interno y externo, las diversas motivaciones de los actores, la legitimidad y la apropiación del territorio. Esto revela finalmente que la acción del líder deportivo repercute en los otros participantes a través de la dinamización de programas deportivos, lo que permite generar oportunidades para la participación y, por tanto, construir comunidad.

Todo esto permite comprender que los líderes deportivos implementan estrategias para gestionar los recursos, que van desde la inclusión de voluntarios en sus procesos deportivos, la contraprestación en los servicios captando dineros por concepto de pago de planillas, la adecuación de espacios no convencionales para la práctica deportiva y la conformación de convenios informales para reducir los costos de inscripción en un gimnasio del sector.

## **Percepción de liderazgo**

El líder es quien identifica qué se necesita y prioriza el mantenimiento del bienestar o el desarrollo de la comunidad. Esta relación sirve para generar confianza entre el líder y la comunidad,

aprovechando los conocimientos de sus miembros que podrán apoyar inicialmente como voluntarios y que, con el tiempo, podrán convertirse en líderes comunitarios. Para ello, es necesario reconocer las habilidades y necesidades de la comunidad. La comunidad, por su parte, busca evitar que se repitan procesos de violencia, que se creen barreras y que se persistan las desigualdades y la escasez de oferta deportiva.

En este sentido, es importante saber que los líderes deportivos del barrio Popular 1 ejercen un *liderazgo de servicio*, ya que ponen el foco en las necesidades de la comunidad y en su desarrollo, por encima de las necesidades individuales. Se distinguen dos tipos de liderazgo de servicio: el primero, *de poder con*, que implica compartir con las partes interesadas cómo desarrollarlos y garantizar la sostenibilidad; y el segundo, *de poder sobre*, en el que uno de los actores impone su voluntad al resto, específicamente cuando hay una relación con lo estatal, lo que deslegitima su labor, porque este tipo de liderazgo busca empoderar y desarrollar, entendiendo las habilidades de las personas, generando confianza, otorgando protagonismo y permitiendo que las personas se involucren.

El liderazgo de servicio cree que el cambio comunitario es posible y tiene una iniciativa impregnada del sentido de pertenencia del líder, que usa para impulsar el desarrollo del territorio. A esto se le conoce como *liderazgo de lugar*, ya que el desarrollo de los territorios dependerá de las iniciativas y del sentido de pertenencia de los líderes, y con el tiempo podría convertirse en un liderazgo compartido que aprovecha las habilidades de la comunidad para distribuir de forma eficiente las responsabilidades del liderazgo entre las personas que la conforman y favorecer la creación de nuevos líderes.

Ahora bien, se identificaron seis tipos de líderes que interactúan en las comunidades:

1. El *líder que nace*: trae una filosofía de liderazgo de servicio y decide dar el primer paso en la creación de estrategias que busquen el bienestar y la resolución de problemáticas en las comunidades.
2. El *líder que se hace*: mediante la preparación académica y la espera de una oportunidad para liderar la comunidad.
3. El *líder que se crea*: mediante la presión de una comunidad que pide alternativas para su bienestar, es un líder motivado por generar nuevas oportunidades que da el primer paso en el desarrollo de la comunidad.
4. El *líder bueno*: cuenta con los tres tipos de liderazgo anteriores. Antepone los intereses de los demás a los propios, busca el desarrollo del lugar, la creación de espacios seguros para la comunidad y crea en las personas un sentimiento de comodidad y responsabilidad al reconocer a alguien que los ayuda, acoge y siente las problemáticas de las personas como propias.
5. El *líder malo*: va en contra del líder bueno. Busca su propio beneficio, lo que genera una sensación de expropiación en la comunidad y estanca su desarrollo. Estas personas encuentran siempre la manera de hacer sentir a los demás que tienen poder sobre ellos, deslegitimando a las personas y los procesos de la comunidad.
6. El *líder deportivo*: debe ser consciente de que no le compete únicamente el deporte, sino que debe buscar estrategias que le permitan fortalecer los aspectos sociales, culturales y académicos mediante la práctica deportiva. Asimismo, debe ofrecer nuevas oportunidades que motiven a la comunidad a alcanzar objetivos comunes, fomentar relaciones entre todos los miembros, resolver conflictos, crear nuevos líderes, construir comunidad y eliminar las barreras que haya dejado la historia de violencia en el sector.

Al respecto, uno de los líderes menciona que «Es en este caso hacer deporte sano, construir a través de barreras que se creaban primero con fronteras invisibles a través de la violencia» (L4, comunicación personal, abril 11, 2023). Y añade:

... que tú reúnas un equipo de un cierto sector donde anteriormente no podía pasar por el sector donde se hace el torneo, ya eliminaste una frontera invisible y eso es un aporte super constructivo a la paz; y que ya en el próximo torneo se hablen tranquilamente donde primero no se podían ni ver. (L4, comunicación personal, abril 11, 2023)

### ***Acciones y características de los líderes***

Es fundamental que los líderes vivan en el territorio en el que intervienen para que las personas decidan seguirlos en la construcción comunitaria. Esto permite, además, que la comunidad valide y legitime la labor y las acciones de los líderes, tanto ante sí misma como ante las entidades gubernamentales o privadas.

En este sentido, la comunidad identifica las actitudes, los valores y las características de los líderes deportivos: compromiso, seriedad, responsabilidad, respeto, entrega, iniciativa, sentido de pertenencia por el territorio, amor por lo que se hace, resiliencia para sobreponerse a las dificultades y no terminar antes de tiempo o dejar abandonados los programas.

Asimismo, el líder deportivo debe guiar a las personas hacia el deporte, comprender su situación, identificar sus necesidades e intereses y anteponerlos a los propios. Con su compromiso y trabajo, los líderes deportivos deben inspirar a la construcción de comunidad.

Cabe destacar que la comunidad valora la actitud del líder por encima de sus conocimientos y su forma de trabajar, tanto que, al parecer, tampoco es relevante si sabe o no hacerlo. Esta actitud está relacionada con la comunidad y los objetivos que se tracen. Asimismo, los objetivos están condicionados por la

relación del líder con las personas, por lo que no sería posible alcanzar los objetivos comunitarios sin la participación de la comunidad y sin un líder con las actitudes mencionadas.

Al respecto los entrevistados dicen que «Nosotros sí somos capaces... con toda la comunidad junta y todos los líderes juntos» (L3, comunicación personal, abril 7, 2023). En el mismo sentido, otro apunta que es «Obvio, el líder deportivo y la comunidad. Es imposible hacer un proceso deportivo sin comunidad... lo que pasa es que se ha visto que la comunidad haga proceso sin líder... bien o mal...» (L4, comunicación personal, abril 11, 2023).

Ahora bien, en términos más generales, las características de los líderes comunitarios son el sentido de pertenencia, la iniciativa, la responsabilidad, el respeto, la humildad, la amabilidad, la capacidad de escucha, la honestidad y la tolerancia. Además, deben poder diseñar estrategias para identificar las necesidades de la comunidad y apoyar a las personas, partiendo de un estado de calma que les permita dar mejores soluciones.

Para evitar que se repitan situaciones de violencia, que se creen barreras y que se mantengan las desigualdades y una oferta deportiva baja, el líder debe ser capaz de identificar las habilidades y los conocimientos de las personas para proponer estrategias, mejorar o mantener su bienestar y de construir programas comunitarios con las personas y no para las personas.

Finalmente, si aceptamos que la comunidad puede sacar adelante sus iniciativas sin líderes, independientemente de su resultado, también debemos aceptar que los líderes no pueden desarrollar ni ejecutar nada sin ella. Esto marcará el camino para obtener la capacidad de construir comunidad mediante el deporte.

## **Propuesta de lineamientos**

A partir de los resultados de este estudio, se proponen cuatro fases para la intervención de programas comunitarios, enfocados en la obtención de capacidad para construir comunidad.

Las fases que se exponen a continuación se consideran importantes para proponer programas orientados a ofrecer nuevas oportunidades que permitan evitar la repetición de experiencias permeadas por el conflicto, las desigualdades y la falta de oportunidades en las comunidades.

### **Fase 1. Acercamiento**

En primer lugar, es importante que los grupos consideren a las personas que van a desarrollar programas comunitarios como parte de su equipo o integrarlas a él con ayuda de los líderes. Si no es este el caso, en esta fase se deben identificar a los líderes necesarios para llevar a cabo dichos programas. Esta identificación dependerá de la naturaleza de su intervención: si el objetivo es realizar programas comunitarios a través del deporte habrá que buscar líderes deportivos.

Aparte de ayudar a «entrar a la comunidad», los líderes pueden aportar información general sobre las necesidades, las oportunidades, las fortalezas, el conocimiento, las habilidades y las formas de relación de los grupos que se pretenden impactar. Adicionalmente, sirven como garantes de la seguridad en aquellos territorios que tengan problemáticas sociales muy fuertes.

### **Fase 2. Relacionamiento**

Una vez identificados, se inicia la fase de establecimiento de relaciones con los líderes. Es muy importante saber leer sus expectativas y dejar muy claras sus intenciones de llevar a cabo los programas dentro de la comunidad. También es fundamental ejecutar lo que se promete, porque, de lo contrario, «queda un sinsabor incluso más grande» (L5, comunicación personal, abril 11, 2023).

Del relacionamiento con los líderes se pasa al relacionamiento con las personas de la comunidad. Muchos de ellos no

son buenos expresando sus necesidades, preocupaciones e intereses, y otros sacan a flote muchas problemáticas que afectan a la mayoría. Es importante saber incentivar y manejar ambos casos para focalizar la intervención en las problemáticas más urgentes del territorio.

### ***Fase 3. Intervención en la comunidad***

Esta fase comienza con la construcción de programas de intervención comunitaria junto con todos los actores. Las dos fases anteriores permiten conocer el contexto, las necesidades y los intereses de toda la comunidad y sus líderes. Por tanto, es necesario tomar toda esa información y abordar el problema crítico mediante la intervención. En esta fase, es fundamental proponer espacios de diálogo comunitario que permitan enriquecer las propuestas.

Además, hay que otorgar roles a las personas de la comunidad (hay que recordar que las habilidades y conocimientos se identificaron en las fases 1 y 2). Esto permitirá contar con una comunidad comprometida con lo que se está construyendo y elevará las probabilidades de éxito y aceptación de la comunidad a la hora de ejecutar los programas comunitarios.

### ***Fase 4. Aporte a la comunidad***

Al otorgar roles estratégicos a las personas de la comunidad, propiciar el fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades, construir los programas con ellos e ir entregándoles el control de lo que se está ejecutando, se permite que las personas puedan alcanzar un estado de autosuficiencia, considerando que la CCC busca gestionar las oportunidades del entorno para el beneficio de la comunidad. Esto supone un buen relacionamiento entre todos los miembros de la comunidad y de estos con los externos, así como la formación de nuevos líderes.

Por lo anterior, en esta fase hay que cerciorarse de que los líderes de la comunidad puedan desarrollar nuevos programas con la participación de todos los miembros del grupo y entregarles el control total de los programas que hayan desarrollado con usted. En esta fase, el trabajo conjunto de todas las partes interesadas es primordial.

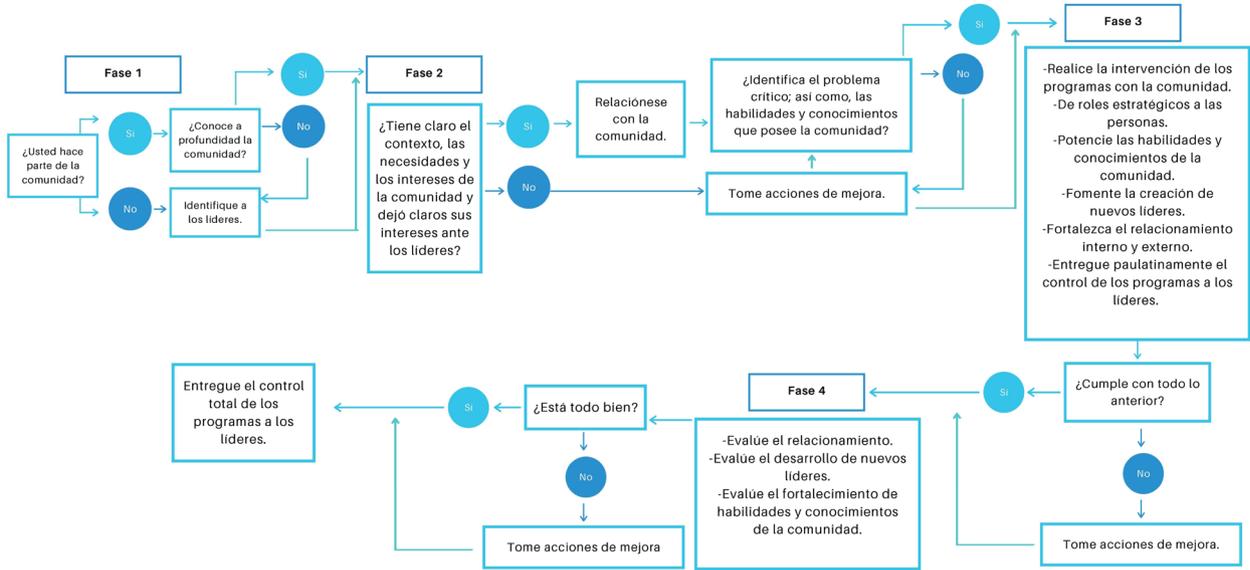
Para finalizar, en este apartado se propone una guía (figura 1) que puede ser de ayuda en la proyección de sus programas comunitarios.

## DISCUSIÓN

Esta comunidad, en concreto, cuenta con recursos para el desarrollo comunitario a través del deporte, que se clasifican en fuentes internas y externas. Las externas hacen referencia a la obtención de recursos estatales, bien sea a través de programas como el de Presupuesto Participativo o mediante la presentación de estrategias ante el EDM. Las fuentes internas son los recursos que provienen de la comunidad. Es decir, de los líderes y de las personas que participan en la oferta de estos o que, motivadas por la labor que los líderes realizan, deciden apoyar la construcción de estrategias y la transacción monetaria por participación en torneos barriales.

La obtención de recursos en estos contextos comunitarios presenta dificultades, tanto en las fuentes internas, al encontrar, en algunos casos, rechazo a la transacción monetaria por conceptos de participación, como en las fuentes externas, al encontrarse con intereses personales por parte de los políticos territoriales, que exigen votos a cambio de otorgar recursos al sector. Además, cuando se obtienen los recursos, se imponen personas ajenas al contexto para ejecutar los programas, lo que deslegitima la labor de los líderes y las comunidades.

**Figura 1. Guía para las intervenciones comunitarias**



Fuente: elaboración propia.

Las estrategias deportivas que implementan los líderes deportivos para construir comunidad están dirigidas a generar oportunidades que eviten la repetición del conflicto, división del territorio y escasez de oferta deportiva. Hasta ahora, esto se ha logrado mediante competencias deportivas que congregan en un mismo lugar a personas que tenían prohibido el paso en el pasado por culpa de fronteras invisibles, así como a personas de otros barrios que anteriormente temían por su integridad al estar en un barrio diferente al suyo.

Lo anterior está relacionado con lo que busca la teoría del programa que mediante sus modelos Sport-plus y Plus-sport pretende reducir las situaciones de violencia en una comunidad (Coalter, 2013, p. 606). Para generar estas estrategias es fundamental que el líder reconozca las habilidades y necesidades de las personas, como señalaron Wendel et al. (2009), ya que reconocer las habilidades y necesidades permite aprovechar los recursos disponibles en los territorios y utilizarlos en beneficio de la comunidad para alcanzar la autosuficiencia comunitaria.

Frente a los tipos de líderes, la comunidad identifica seis: el líder que nace, el líder que se hace, el líder que se crea, el líder bueno, el líder malo y el líder deportivo. Todos, a excepción del malo, comparten características con los tipos de liderazgo para la capacidad de construir comunidad mediante el deporte, los cuales son el liderazgo de servicio (Barbutto et al., 2014; Peachey y Burton, 2017), el liderazgo compartido (Jones, Wegner et al., 2018) y el liderazgo de lugar (Sotarauta et al., 2017). Con fundamento en el último tipo de liderazgo, la comunidad manifiesta que la labor del líder estará condicionada por su afiliación al territorio, es decir, que este debe vivir en él para que las personas decidan seguirlo en la construcción comunitaria.

Según la comunidad, no importa mucho que el líder sepa hacer las cosas; lo relevante es su actitud, que debe estar orientada al sentido de pertenencia, la resiliencia, el compromiso consigo mismo y con la comunidad, la orientación al logro, la capacidad

de apoyar e inspirar a los demás y ser coherente entre lo que dice y hace. La actitud está relacionada con la comunidad y sus objetivos, y la obtención de los objetivos está condicionada por el territorio. De allí que las comunidades puedan desarrollar programas sin líderes y que los líderes no puedan hacer nada sin comunidad.

La labor del líder está condicionada por el territorio; por tanto, es indispensable que esta persona viva en el territorio al que desea impactar. En ese orden de ideas, las personas externas que deseen desarrollar programas comunitarios deben ingresar a las comunidades mediante los líderes. Esto les permite conocer el contexto al que se enfrentan y reconocer las necesidades y habilidades de las personas. Esto está estrechamente relacionado con Vail (2007), que plantea que incluso cuando una comunidad esté lista para las intervenciones comunitarias, se debe constatar que cuente con un actor de construcción comunitaria y que estos son los líderes. Si no se cuenta con esta persona, es necesario esperar a que se cree ese rol dentro de la comunidad para iniciar las intervenciones.

Es importante mencionar que el deporte es una herramienta eficaz para enseñar habilidades para la vida y resignificar valores, como lo habían mencionado Hills et al. (2018) en su investigación realizada en el programa Semilleros de Paz en Medellín. Este estudio nos muestra que los conocimientos adquiridos en los entrenamientos, las charlas técnicas y las competencias pueden trasladarse a la sociedad y cambiar la mentalidad del dinero fácil, generando así conciencia crítica en las personas sobre las situaciones morales del día a día. De esta forma, se pueden ofrecer otras oportunidades y evitar que se repitan situaciones de violencia y de desigualdad en la comunidad.

Esta investigación propone unos lineamientos para crear programas comunitarios que deben ponerse a prueba para determinar su idoneidad en este contexto. También ofrece la posibilidad

de investigar los efectos del deporte en las comunidades teniendo en cuenta las demás dimensiones que proponen Wendel et al. (2009) para generar capacidad de construir comunidad.

Finalmente, aborda la gestión deportiva basada en poblaciones autogestionadas con intereses diferentes al alto rendimiento y la competencia, dado que no se encuentran reguladas por ningún sistema deportivo. Se rescata el saber empírico mediante actores no institucionalizados, como los líderes deportivos y la comunidad, los cuales centran su interés y orientan la gestión de los recursos al desarrollo comunitario.

## CONCLUSIONES

Los recursos internos son los de la comunidad y los líderes; los externos provienen del gobierno. Obtener recursos externos plantea serias dificultades, ya que se conceden en función de los intereses de los políticos territoriales y de la deslegitimación del trabajo conjunto entre líderes y comunidad. Finalmente, los recursos tecnológicos son contemplados por un solo líder. Hacer pedagogía sobre la importancia de estos recursos permitiría que los programas deportivos de estas personas llegaran a más miembros de la comunidad y podrían atraer posibles patrocinadores.

La CCC es un proceso mediante el cual las sociedades obtienen habilidades individuales y colectivas para realizar funciones específicas, abordar y resolver problemas, y lograr objetivos. Para ello, se tienen en cuenta el compromiso, los recursos y los conocimientos de un grupo para desarrollar fortalezas y crear oportunidades que permitan mejorar el bienestar y la calidad de vida. En este sentido, los líderes deportivos han propiciado espacios para el compromiso comunitario, el relacionamiento y el trabajo conjunto entre todas las partes interesadas, contribuyendo así al objetivo de la CCC, que es lograr que las comunidades sean capaces de gestionar los recursos para liderar iniciativas autogestionadas.

En las intervenciones comunitarias, tanto investigativas como de creación de programas, se deben dejar claros los intereses ante la comunidad, y ejecutar todo lo propuesto para no dejar una sensación de que se han utilizado.

Para la comunidad no es fundamental que los líderes sepan hacer las cosas o el conocimiento que estos posean. Lo relevante para ellos es la actitud del líder. Esa actitud está estrechamente relacionada con la comunidad y sus objetivos comunitarios. Del mismo modo, la consecución de objetivos está condicionada por el territorio. Esto se enmarca en lo que la bibliografía referencia como *liderazgo de servicio* y *liderazgo de lugar*, que fomenta el sentido de pertenencia al territorio y la identidad de las personas.

Cinco de los seis tipos de líderes que identifica la comunidad van en la misma dirección que los tres tipos de liderazgo para construir comunidad mediante el deporte que nos presenta la referencia bibliográfica. El sexto está orientado a lo que para ellos no debería ser un líder y que en muchos momentos se presenta en las comunidades.

Las comunidades y los líderes son indispensables en la construcción de programas comunitarios; por tanto, hay que darles el lugar que merecen y fomentar la creación de equipos sólidos entre líderes y comunidad y como menciona Edwards (2015) crear programas con la comunidad y no para la comunidad, para poder propiciar su desarrollo.

La comunidad demanda mayor apoyo por parte de las Juntas de Acción Comunal y los entes descentralizados de la ciudad para con los líderes, al considerar que hay un abandono estatal.

Las actividades y programas que desarrollan los líderes están motivadas por la creación de nuevas oportunidades para evitar que se repitan situaciones violentas, desigualdades y desunión con la que ha tenido que lidiar el territorio a lo largo del tiempo. Los programas deportivos se convierten en espacios seguros para los asistentes, que permiten romper fronteras invisibles y

favorecer el relacionamiento entre las personas para afrontar las situaciones problemáticas del contexto.

En la comunidad intervenida, la teoría del programa funciona porque cuenta con un historial de violencia y es una población dispuesta a generar oportunidades para evitar que se repitan esas realidades.

Se hace necesario desarrollar más investigaciones de este tipo en el contexto colombiano, tomando las dimensiones de Wendel et al. (2009) y adecuándolas a las problemáticas locales. Además, es necesario replicar los resultados en otras poblaciones similares a la que fue objeto de estudio.

## REFERENCIAS

1. Agüera Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. BUAP.
2. Alcaldía de Medellín. (s.f.). *Comuna 1: Popular. Ficha de caracterización*.
3. Alcaldía de Medellín. (2015). *Plan de Desarrollo Local Comuna 1. Popular, nuestra acción política y social*. [https://www.medellin.gov.co/ndesarrollo/wp-content/uploads/archivos/PDLS/pdl\\_C1.pdf](https://www.medellin.gov.co/ndesarrollo/wp-content/uploads/archivos/PDLS/pdl_C1.pdf)
4. Amezcua, M., y Gálvez Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 423-436. <https://www.redalyc.org/pdf/170/17076505.pdf>
5. Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., y Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
6. By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30-44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
7. Camacho Gutiérrez, J. (2012). Desarrollo comunitario. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (3), 206-

212. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/eunom/article/view/2132>
8. Casilla de Fernández, D. (1994). Desarrollo comunitario y deporte para todos. *Encuentro Educativo*, 1(1), 101-109. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/927>
  9. Chaverra Fernández, B. E., Gaviria Cortés, D. F., y González Palacio, E. V. (2019). El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación. *Retos*, 35, 422-427. <https://hdl.handle.net/10495/24335>
  10. Coalter, F. (2013). 'There is Loads of Relationships Here': Developing a Programme Theory for Sport-for-Change Programmes. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(5), 594-612. <https://doi.org/10.1177/1012690212446143>
  11. Duarte Bajaña, R. (2011). Fundamentación del deporte social comunitario a partir de las categorías bioéticas: una opción hacia el mejoramiento de la calidad de vida que trasciende el deporte moderno. *Lúdica Pedagógica*, 2(16), 13-21. <https://revistas.upn.edu.co/index.php/LP/article/view/1353>
  12. Edwards, M. B. (2015). The Role of Sport in Community Capacity Building: An Examination of Sport for Development Research and Practice. *Sport Management Review*, 18(1), 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008>
  13. Gamboa Delgado, S. A., y Gallego, D. (2019). El deporte social comunitario: un enraizamiento territorial. *Acta Académica*. <https://www.aacademica.org/000-023/711>
  14. González Gil, T., y Cano Arana, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: tipos de análisis y proceso de codificación (II). *NURE investigación*, (45), 1-10. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/485>
  15. Ha, J.-P., Lee, K., y Ok, G. (2015). From Development of Sport to Development through Sport: A Paradigm Shift for Sport Development in South Korea. *The International Journal of the History of Sport*, 32(10), 1262-1278. <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1062756>

16. Hills, S., Velásquez, A. G., y Walker, M. (2018). Sport as an Analogy to Teach Life Skills and Redefine Moral Values: A Case Study of the 'Seedbeds of Peace' Sport-for-Development Programme in Medellín, Colombia. *Journal of Sport for Development*, 6(10), 19-31. <https://repository.londonmet.ac.uk/4680/>
17. Ineza, L., Bechtold, K., Mwisongo, A., Kwedi Nolna, S., y Linlander, E. L. (2022). Building Leadership and Management Competencies of National Immunization Teams in 16 Gavi-eligible Countries through the EPI Leadership and Management Programme. *Vaccine*, 40(26), 3581-3587. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2022.04.070>
18. Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/18>
19. Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., y Smith, J. W. (2018). Leveraging Community Sport Organizations to Promote Community Capacity: Strategic Outcomes, Challenges, and Theoretical Considerations. *Sport Management Review*, 21(3), 279-292. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.006>
20. Jones, G. J., Wegner, C. E., Bunds, K. S., Edwards, M. B., y Bocarro, J. N. (2018). Examining the Environmental Characteristics of Shared Leadership in a Sport-for-Development Organization. *Human Kinetics Journal*, 32(2), 82-95. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0274>
21. Karlis, G. (2015). Sport and Community Building the Case of an Ethnic Community Organization. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 38(2), 239-249. <https://doi.org/10.1080/07053436.2015.1040635>
22. Lyras, A., y Peachey, J. W. (2011). Integrating Sport-for-Development Theory and Praxis. *Sport Management Review*, 14(4), 311-326. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.05.006>
23. Ministerio del Deporte. (2024). *Deporte Social Comunitario*. <https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/dependencias/direccion-fomento-desarrollo/deporte-social-comunitario>

24. O'Brien, D. (2021). Commercial Sport Organisations and Community Capacity Building: A Case Study of Two Surf Parks. *Sport Management Review*, 24(5), 723-746. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1902143>
25. Peachey, J. W., y Burton, L. (2017). Servant Leadership in Sport for Development and Peace: A Way Forward. *Quest*, 69(1), 125-139. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1165123>
26. Peachey, J. W., Schulenkorf, N., y Hill, P. (2020). Sport-for-development: A Comprehensive Analysis of Theoretical and Conceptual Advancements. *Sport Management Review*, 23(5), 783- 796. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.11.002>
27. Piwowar-Sulej, K., y Iqbal, Q. (2023). Leadership Styles and Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
28. Quimbo, M. A. T., Perez, J. E. M., y Tan, F. O. (2018). Community Development Approaches and Methods: Implications for Community Development Practice and Research. *Community Development*, 49(5), 589-603. <https://doi.org/10.1080/15575330.2018.1546199>
29. Raga Díaz, J., y Rodríguez González, R. (2001). Influencia de la práctica de deporte para la adquisición de habilidades sociales en los adolescentes. *Aula abierta*, (78), 29-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209146>
30. Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
31. Rico Gutiérrez, F. A. (2018). *El deporte social comunitario como herramienta de desarrollo humano en nuevas tendencias urbanas y deportivas* [Trabajo de especialización, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. <http://hdl.handle.net/11349/14386>
32. Riley, K. A. (2009). Reconfiguring Urban Leadership: Taking a Perspective on Community. *School Leadership & Management*, 29(1), 51-63. <https://doi.org/10.1080/13632430802646396>
33. Rosso, E. G. F., y McGrath, R. (2017). Community Engagement and Sport? Building Capacity to Increase Opportuni-

- ties for Community-Based Sport and Physical Activity. *Annals of Leisure Research*, 20(3), 349-367. <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1317604>
34. Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa* (4.<sup>a</sup> ed.). Deusto.
  35. Schulenkorf, N. (2012). Sustainable Community Development through Sport and Events: A Conceptual Framework for Sport-for-Development projects. *Sport Management Review*, 15(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.06.001>
  36. Schulenkorf, N., y Siefken, K. (2019). Managing Sport-for-Development and Healthy Lifestyles: The Sport-for-Health Model. *Sport Management Review*, 22(1), 96-107. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.003>
  37. Simmons, A., Reynolds, R. C., y Swinburn, B. (2011). Defining Community Capacity Building: Is it Possible? *Preventive Medicine*, 52(3-4), 193-199. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2011.02.003>
  38. Sotarauta, M., Beer, A., y Gibney, J. (2017). Making Sense of Leadership in Urban and Regional Development. *Regional Studies*, 51(2), 187-193. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1267340>
  39. Sparkes, A. C., y Smith, B. (2013). Traditions in Qualitative Research. En *Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health. From Process to Product* (pp. 33-59). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203852187>
  40. Sugden, J. (2010). Critical Left-Realism and Sport Interventions in Divided Societies. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(3), 258-272. <https://doi.org/10.1177/1012690210374525>
  41. Tocabens, B. E. (2014). La regulación ética de las investigaciones biomédicas y los comités de ética de la investigación. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 52(1), 120-142. <https://revepidemiologia.sld.cu/index.php/hie/article/view/364>
  42. Vail, S. E. (2007). Community Development and Sport Participation. *Journal of Sport Management*, 21(4), 571-596. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.571>

43. Wendel, M. L., Burdine, J. N., McLeroy, K. R., Alaniz, A., Norton, B., y Felix, M. R. J. (2009). Community Capacity: Theory and Application. En R. J. DiClemente, R. A. Crosby, y M. C. Kegler (Eds.), *Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 277-302). Jossey-Bass/Wiley.