

## La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: revisión documental

Professional training in sports facilities management: documentary review

Juan Carlos Padierna Cardona<sup>1</sup>

### Resumen

**Problema:** la construcción, administración y mantenimiento de instalaciones deportivas, demanda una altísima inversión de recursos, por lo que al sector público y privado le interesa garantizar una gestión cada vez más eficiente, algo que implica contar con profesionales competentes. **Objetivo:** identificar contenidos y metodologías conducentes a cualificar el perfil laboral del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en el departamento de Antioquia-Colombia. **Metodología:** se realizó una revisión documental en la que se analizaron 72 artículos de revistas científicas, obtenidos de diferentes bases de datos, en el periodo 1993 a 2014. **Resultados:** se destaca la importancia identificar el estilo de dirección y las funciones de la gerencia en las organizaciones deportivas; existe mayor interés en la literatura analizada en la relación público-privada, y en definir el perfil del gestor de instalaciones deportivas a partir de diversas estrategias. **Conclusión:** la información analizada sirve como base para definir las características y contenidos de la formación en este campo específico. Además, se identifican líneas futuras de investigación relacionadas con la cualificación profesional y la formación permanente del gestor de instalaciones deportivas, así como las diversas acciones que, desde ese rol, se puedan implementar para optimizar la prestación de servicios y la gestión, cuidado y desarrollo de la infraestructura deportiva.

**Palabras clave:** formación profesional, organización deportiva, administración deportiva, gestión deportiva, instalaciones deportivas, equipamientos deportivos.

---

1. Doctor por la Universidad de Antioquia (2017). Doctor por la Universidad de Jaén (2018). Investigador adscrito al grupo Cultura Somática, y profesor ocasional del Instituto Universitario de Educación Física y Deporte de la Universidad de Antioquia, Colombia. [orcid.org/0000-0001-8409-9914](https://orcid.org/0000-0001-8409-9914). Correo: [juan.padierna@udea.edu.co](mailto:juan.padierna@udea.edu.co)

## Abstract

**Problem:** the construction, administration and maintenance of sports facilities requires a very high investment of resources, which is why the public and private sectors are interested in guaranteeing increasingly efficient management, something that implies having competent professionals. **Objective:** to identify contents and methodologies conducive to qualifying the job profile of the manager of sports facilities and equipment in the department of Antioquia-Colombia. **Methodology:** a documentary review was carried out in which 72 articles from scientific journals, obtained from different databases, were analyzed in the period 1993 to 2014. **Results:** the importance of identifying the style of leadership and the functions of management in sports organizations is highlighted; There is greater interest in the literature analyzed in the public-private relationship, and in defining the profile of the manager of sports facilities based on various strategies. **Conclusion:** the analyzed information serves as a basis to define the characteristics and contents of training in this specific field. In addition, future lines of research related to professional qualification and ongoing training of the manager of sports facilities are identified, as well as the various actions that, from that role, can be implemented to optimize the provision of services and the management, care and development of the sports infrastructure.

**Keywords:** professional training, sports organization, sports administration, sports management, sports facilities, sports equipment.

## Introducción

La construcción, administración y mantenimiento de instalaciones deportivas, demanda una altísima inversión de recursos, por lo que al sector público y privado le interesa garantizar una gestión cada vez más eficiente, algo que implica contar con profesionales competentes, que hayan recibido formación en la materia.

En la revisión, se analiza una selección de investigaciones relacionadas con la formación disciplinar y la formación permanente del gestor de instalaciones deportivas, con el fin de conocer problemas y expectativas de los Entes Deportivos Departamental y Municipales del departamento de Antioquia-Colombia, ante los procesos de formación que orientan para el mejoramiento del desempeño laboral.

El interés en la formación disciplinar permanente en gestión de instalaciones deportivas, obedece a que brinda rutas y orientaciones para desarrollar procesos educativos desde la inducción hasta la mejora de competencias laborales en gestores deportivos noveles y expertos en la citada Región. Desde esta mirada, se consideran categorías como formación disciplinar, formación permanente, problemas, preocupaciones, estrategias, expectativas y dinámicas de la formación, que sirven de apoyo al presente estudio (Padierna, 2014, 2017, 2018; Padierna et al., 2018).

El análisis de los datos obtenidos mediante la revisión, también permitirá a instituciones de

educación superior identificar posibles rutas a implementar en dinámicas de formación disciplinar y de formación permanente en ésta área específica del conocimiento de la educación física, dado que en el departamento aún no se cuenta con un programa de formación profesional o una oferta variada en formación permanente específica en el tema, las asignaturas actuales de las universidades son limitadas, es escaso el nivel de producción científica, y no se cuenta con una línea de investigación en ésta vía que esté inscrita en los grupos de investigación de la región, aunque se presentan acercamientos investigativos que aún no han sido divulgados en revistas de impacto.

Lo anterior, en aras de contribuir a la cualificación del ejercicio profesional de los gestores deportivos en el departamento, aportando de ese modo a cualificar uno de los campos de desempeño de la formación profesional en educación física, la administración deportiva, específicamente en gestión de instalaciones deportivas.

La formación disciplinar es el proceso educativo que se lleva a cabo para la obtención de un grado universitario. Según Mayor (1997), también se la denomina formación inicial, y la formación permanente es la cualificación del rol profesional en diversas disciplinas (Mayor, 2003); aplicada esta definición a la formación del gestor administrativo de instalaciones deportivas que es novel, experto o tutor, se podría desarrollar desde acciones de autoformación, de inducción, continua, y se puede realizar de forma presencial, semi-presencial, virtual o mixta.

## Metodología

Para realizar la revisión de literatura, se siguieron los aportes de Pérez (2012) y Standal & Moe (2013) quienes sugieren que, a partir de los tópicos centrales del estudio, se diseñen fichas de análisis documental o bibliográficas. Se desarrollaron los siguientes pasos: 1) selección del tema y objeto de la investigación; 2) selección de palabras clave para la búsqueda de los artículos; 3) identificación de bases de datos para la búsqueda; 4) delimitación temporal; 5) definición de criterios de inclusión; 6) definición de criterios de exclusión, luego de una revisión general de contenido y alcance a cada artículo; 7) lectura de cada artículo para diseñar la ficha de análisis, quedando abierta la posibilidad de una nueva búsqueda y exclusión de ser necesarias. Así, se identificó el número final de artículos por tópicos del estudio y su relación con el interés central de la tesis: formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la región de Antioquia-Colombia.

Se seleccionaron y analizaron 72 artículos de revistas científicas, obtenidos de diferentes bases de datos en el periodo 1993 a 2014, usando palabras clave como organizaciones deportivas, formación disciplinar, formación permanente, gestor deportivo e instalaciones deportivas.

**Tabla 1.** Prioridad para la selección de la base de datos científica.

Base de datos	Prioridad para la selección
Dialnet	De uso libre, reconocida por su permanente actualización.
Ebsco	De uso libre, reconocida por su amplia cobertura en temas de ciencias sociales y humanas, educación y formación.
Scielo	En estrecha relación con las ciencias sociales, las ciencias biológicas y su impacto en la temática del estudio que se adelanta.
Scopus	De gran prestigio en sus afiliaciones.

## Resultados

En la tabla 2 se observan las temáticas y el número de estudios identificados en la información analizada.

**Tabla 2.** Temáticas develadas y número de estudios relacionados.

Diversas perspectivas para la dirección en organizaciones deportivas	15
Las funciones de la gerencia en las organizaciones deportivas	18
La relación público-privada en organizaciones deportivas	31
El perfil del gestor de instalaciones deportivas	13
La formación disciplinar y formación permanente del gestor de instalaciones deportivas	13

Las investigaciones que componen esta revisión develan procesos y estrategias implementadas por universidades y gestores administrativos para cualificar su rol laboral en la gestión de instalaciones deportivas. Comprende, esencialmente, elementos teóricos, prácticos e investigativos que pueden ser utilizados por los Entes Deportivos Departamental y Municipales para la cualificación del rol laboral de los gestores administrativos de sus instalaciones y equipamientos deportivos. Las investigaciones analizadas permitieron identificar cinco áreas temáticas que podrían contribuir a responder la pregunta: ¿Cuáles son los problemas y expectativas de los Entes Deportivos Departamental y Municipales, ante las dinámicas de formación disciplinar y permanente que se requieren y/o se emplean para cualificar el rol laboral de los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en la Región de Antioquia-Colombia?<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Las categorías de problemas, expectativas y dinámicas de formación disciplinar permanente, son asumidas de la tesis doctoral *La formación permanente del profesor universitario de educación física*, la cual fue desarrollada por el Investigador Juan Carlos Padierna Cardona en el Doctorado en Educación de la Universidad de Antioquia (Colombia), como acción posibilitadora de sinergias hacia las demás áreas de la educación física en el citado contexto. La tesis está adscrita a la línea de investigación en Educación, Cuerpo y Motricidad, del Doctorado en Educación de la Universidad de Antioquia. La investigación fue asesorada por los doctores Margarita María Benjumea Pérez y León Jaime Urrego Duque, docentes del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia. El desarrollo de la tesis doctoral contó con el apoyo de una Beca de Colciencias para doctorados nacionales.

Éstas áreas fueron abordadas desde diferentes intereses de los investigadores, a saber: *La formación del gestor de instalaciones deportivas* implica tener presente fundamentos epistemológicos, conceptos, procedimientos, habilidades, actitudes y valores, que permitan, a quien desarrolle el rol de gestor, tener un dominio en dirección de organizaciones deportivas, conocer las funciones de la gerencia, reconocer la relación público-privada que posibilitan, comprender el perfil del gestor de instalaciones deportivas y reconocer la formación disciplinar y permanente que requiere el gestor. Para una comprensión de las aportaciones de los documentos analizados, se expone cada una de estas áreas temáticas, que posibilitaron plantear inferencias iniciales e identificar núcleos centrales de indagación para el estudio.

La dirección de organizaciones deportivas es abordada por investigadores como Calabuig et al. (2012), Carrasco et al. (2006), Dordal & Frances (2012), Fernández (2011), Gálvez & Morales (2011), García (2011), Gutiérrez (2001), Herreros (2003), López (2011), Luna & Rozano (2007), Luna & Saorín (2004), Martínez & Martínez (2009), Morales (2009), Morales et al. (2014) y Nuviala et al. (2013), quienes plantean que su interés se centra en analizar la administración deportiva desde la calidad de, y en las instalaciones deportivas, para lo cual profundizan en herramientas de gestión estratégica y de calidad en los servicios, en la prioridad de los planes de formación para una gestión profesional en las instalaciones y equipamientos deportivos, en la atención a usuarios, y en los aspectos psicosociales que intervienen en la gestión de escenarios deportivos.

Se apoyan en mapas de posicionamiento de marca, observación directa y uso del protocolo para posicionar la imagen corporativa, generando intereses en conocer la gestión del tiempo, el diseño de indicadores, la evaluación de la percepción del servicio, la evaluación de la calidad en la instalación deportiva, los círculos de comparación o la implementación de modelos de gestión (tridimensional, estratégico, ecológico, de calidad, de sistemas, de creación de valor y de valoración a los acontecimientos deportivos), para brindar posibilidades diversas en la gestión y dirección de las organizaciones que tienen a cargo instalaciones deportivas y adecuarlas según sean las necesidades de los contextos.

Para los investigadores Cardona et al. (2013), Español (1996), Gálvez et al. (2012), Gómez (2013), Gómez et al. (2004), Gómez & Núñez (2011), Martínez & Martínez (2009b), Méndez (2014), Mesanat et al. (2013), Mestre (2013), Molina & Castillo (2009), Noguerras et al. (2002), Rodríguez et al. (2008), Rodríguez & Fernández (2012), Ruiz & Morales (2011), y Segura (2012), la gerencia deportiva, como categoría en sus indagaciones, ha estado centrada en la función que desarrolla el gerente en las organizaciones, desde aspectos actitudinales, motivacionales, conceptuales y procedimentales. Resaltan la importancia del rol del gerente de organizaciones deportivas como área de desempeño profesional para los egresados del campo de conocimiento de la educación física y áreas afines, dotándola de sentido al plantear que, sin ella, las dinámicas, proyectos y acciones no suceden en la vida de las organizaciones deportivas. Determinan que la gerencia en las organizaciones deportivas

es responsable de obtener beneficios para la organización y el entorno, desde factores sociales, políticos, educativos, medioambientales, económicos, entre otros, para lo cual, los profesionales del sector deben tener conocimientos, habilidades, actitudes y valores de la administración, la organización deportiva, la legislación y la economía-finanzas del deporte, apoyándose en estrategias de la dinámica de grupos, la sociología aplicada, el marketing y las relaciones públicas, en constante actualización del uso de medios de tecnología y comunicación para ser un buen líder, tomar decisiones basado en evidencias y alcanzar objetivos de todo tipo en la organización deportiva de forma cooperativa y en equipos.

Investigadores como Alcántara & Pollo (2008), Año et al. (1997), Arboledas & Puig (2012), Areyuna (2007), Blanco & Teva (2014), Cabello & Cabra (2006), Campos (2008), Dorado & Gallardo (2004), Durá et al. (2004), Durántez (2004), García (2008), Gil et al. (2010), Gil et al. (2013), Ibáñez (2004), Latorre et al. (2012), López (2004), Manassero (1998), Martínez (2003), Martínez & Martínez (2009a), Martínez et al. (1995), Martínez et al. (1996), Martínez et al. (1998), Mediavilla & Villota (2012), Morales y Gálvez (2011), Nogales (2006), Parco (2012), Párraga & Sánchez (2002), Peiró et al. (1995), Pérez et al. (2005), Teruelo (1996), Villarejo & Martín (2007), han centrado su interés en caracterizar la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos desde lo público y lo privado, partiendo por reconocer la importancia del servicio deportivo prestado, y los recursos económicos necesarios para la viabilidad y sostenibilidad de instalaciones, donde la cultura de la organización, la dotación y el estado de las mismas, son factores primordiales en su servicio.

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

Por su parte, Campos (2007), Campos et al. (2007), Campos & González (2011), Fernández et al. (2011), Gómez (2013), Gómez & Núñez (2011), López & Luna (2000), Peiró et al. (2007), Peiró et al. (1999), Quesada & Dolores (2002), y Sáez (2008), se centran en identificar las necesidades de formación de los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos, para proponer un perfil profesional que les permita actuar de forma competente, priorizando la necesidad de formarlos en habilidades, actitudes, valores y conocimientos respecto a los procesos administrativos que deben desarrollar para adelantar una gestión de calidad.

Describen las características, funciones, tendencias y habilidades sociales para la atención de usuarios regulares, y en especial conocer estrategias de inclusión para personas en situación de discapacidad, cuando hacen uso o visitan las instalaciones deportivas. Priorizan, en el gestor deportivo, sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores para atender a sus

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

Finalmente, investigadores como Cardona et al. (2013), Gimeno & Paris (2000), López (2001), Luna (2007), Martínez (2011), Martínez (2012a, 2012b), Martínez et al. (2003), Mestre (2013), Padierna & González (2013), Pérez & Izquierdo (2011), Rodríguez et al. (2002), y Segarra (2010) analizan, en diferentes contextos universitarios, los planes de formación disciplinar inicial, permanente o posgradual, dirigidos a los gestores de instalaciones y equipamientos deportivos, tanto noveles como expertos, en términos de la gestión deportiva, el rol de las instalaciones deportivas y la búsqueda de competencias laborales para ellos.

Resaltan que cada vez es mayor la preocupación de las universidades y de los gobiernos para fortalecer la formación que requieren los gestores deportivos, siendo este un escenario de desempeño profesional que crece vertiginosamente con la evolución de las sociedades. Sin embargo, el temor que cobija estas iniciativas es que aún la titulación es incipiente en tanto es conducente a título profesional y los jóvenes que se interesan por esta área se encuentran a menudo con organizaciones burocratizadas y politizadas, lo cual impide su acceso por méritos, conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

En nuestro contexto, el departamento de Antioquia-Colombia, es evidente y apremiante la necesidad de avanzar hacia la profesionalización e inclusión en las dinámicas de las políticas públicas, donde los cargos administrativos no dependan solamente de los intereses políticos de quienes dirigen los distintos entes deportivos, a nivel departamental y municipal, sino que obedezcan a criterios de meritocracia donde prevalezcan las convocatorias públicas y los perfiles profesionales de quienes se postulan para los cargos.

En una mirada global, los estudios revisados dejan leer variadas rutas metodológicas, donde se puede observar una marcada tendencia a enfocarse en metodologías de orden cuantitativo de corte descriptivo y transversal, generando comparaciones entre grupos poblacionales y empleando variables relacionadas con actitudes, conductas, normativas y uso de instalaciones deportivas. En cuanto a las técnicas empleadas en estos estudios para

recolectar la información, fueron comunes las encuestas, observaciones directas, entrevistas y relatos de experiencias. Los instrumentos más empleados fueron los cuestionarios estructurados y auto-administrados, con prevalencia de preguntas cerradas y categorizadas.

Las poblaciones objeto de estudio fueron estudiantes de educación física escolar y universitaria, deportistas de diferentes modalidades, directivos de universidades, directivos estatales, usuarios y gestores deportivos.

## Discusión

Siguiendo la intencionalidad de la presente revisión documental, que fue un acercamiento inicial a la temática de indagación abordada en la tesis, cuyo fin fue analizar estudios sobre la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, como base para clarificar el rol y cualificar la formación y el desempeño del gestor en la región de Antioquia-Colombia, emergen elementos que podrían contribuir a su mejoramiento, y que podrían implementar en la formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas los Entes Deportivos Departamental y Municipales, las universidades y empresas del sector, adecuándolos a sus particularidades, posibilidades y necesidades. Algunos de ellos son:

1. Formación continua en aspectos relacionados con la administración de las organizaciones deportivas para asumir, de forma eficiente, el desafío que plantea la gestión de las organizaciones de hoy, cada vez más flexibles, cambiantes y retadoras; en especial, llama la atención la constante preocupación por la formación de administradores en el campo de la educación física, lo que exige considerar aspectos muy específicos de este campo, como reconocer la temporalidad de las prácticas deportivas, las expectativas y necesidades de los usuarios, la importancia de contar con sistemas de medición de la calidad desde la percepción del servicio, los materiales, la instalación, la seguridad, el impacto ambiental, las nuevas tareas que emergen según las tipologías de la organización y sus instalaciones, entre otros elementos.

Los factores en torno a las funciones de la gerencia en la organización deportiva desde los estudios revisados resaltan la claridad que debe tener el gestor deportivo sobre el ciclo de la administración aplicado a la vida útil de la instalación deportiva y sus proyectos, partiendo de funciones claras en la organización, administración, gestión y supervisión con autoridad y responsabilidad en su entorno laboral.

Se resalta así un interés por potenciar las funciones universales (planificación, organización, selección, dirección, liderazgo, motivación, evaluación, comunicación y toma de decisiones) y específicas de los administradores deportivos en clubes, ligas, federaciones u otro tipo de organizaciones, tan diversas como lo es cada contexto, donde la pertinencia de la intervención del administrador depende de su capacidad para comprender la realidad de la organización y el medio.

En las investigaciones analizadas, la relación de la organización pública o privada y su



instalación deportiva con el entorno social es objeto de preocupación, respecto a la cobertura (a partir de las políticas públicas) y la calidad del servicio (a partir de estudios de preferencia y de oferta en lo privado), lo que lleva a pensar en el desarrollo de los programas y el equipamiento de las instalaciones. Este es un elemento que deben tener presente quienes formulan las políticas públicas o quienes plantean nuevas propuestas comerciales para la práctica de las diferentes tendencias deportivas a la sociedad, pero se resalta que, tanto en el ámbito público como privado, debe primar la percepción de los usuarios para generar, con criterio, las innovaciones en el diseño y planificación de la oferta de los servicios, de tal forma que se puedan gestionar eficientemente los recursos.

Para el análisis de las organizaciones, la dirección y las funciones más recurrentes del gestor de instalaciones, en Gómez (2013) encontramos aportes específicos en la categoría de tareas para el gestor deportivo en municipalidades en el área de actividades deportivas, lo que sin duda permite identificar similitudes o diferencias respecto a los gestores de instalaciones deportivas en la región de Antioquia.

Los factores asociados con el perfil del gestor de instalaciones deportivas que emanan de las investigaciones consultadas, nos plantean un profesional cualificado, potenciando los conocimientos, actitudes, valores y habilidades en la dirección (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, evaluación, desempeño ético, entre otras). Sin embargo, llama la atención un rol que no se considera, cual es la participación de los futuros gestores de instalaciones en su diseño y construcción, algo que queda en manos de otros profesionales, y al gestor de las instalaciones sólo le resta subsanar o sortear los errores o deficiencias con que quedan, una vez construidas. En este sentido, encontramos sintonía con Gómez & Núñez (2011), quienes proponen algunas características, funciones y tendencias de futuro, para el gestor del deporte, que se deberían tener en cuenta para en el diseño curricular.

Respecto a la formación disciplinar de los gestores de instalaciones deportivas, los estudios consultados se centran en potenciar la formación en pregrado y posgrado, de tal forma que puedan brindar un adecuado acompañamiento en el posicionamiento de las instalaciones deportivas en el contexto social en que se desempeñan, logrando un dominio de las tipologías, clasificaciones y terminología de las instalaciones deportivas. Además, se considera su contribución en la planificación a través de diagnósticos comunitarios sobre el impacto medioambiental, la seguridad y la accesibilidad de la futura infraestructura, así como su competencia en el dominio de los procesos de gestión según su carácter (pública o privada), su planificación, la gestión de recursos humanos, los planes de mantenimiento, entre otros.

En este sentido, Mestre (2013) señala que el gestor deportivo debe tener conocimientos suficientes sobre legislación, planificación, organización y actores, presupuestos, programas, medio ambiente y su relación con las instalaciones deportivas, perfil del gestor en sus

funciones y desempeños éticos, entre otros elementos, en consonancia con las expectativas, necesidades e intereses de los grupos poblacionales que atiende en su organización o en su instalación deportiva.

En tal sentido, emprender acciones para la creación de un programa o sistema de formación disciplinar y permanente en gestión de instalaciones deportivas en la región de Antioquia-Colombia, implica la articulación de sinergias entre las intencionalidades de los entes deportivos departamental y municipales, y las instituciones educativas de educación superior de la región, para brindar, desde la educación continua, la extensión y la investigación en ésta vía, un mayor acompañamiento a las iniciativas de cualificación del rol profesional para quienes se desempeñan en esta área.

Actualmente, los elementos de formación característicos para un sector del deporte que se abre puertas por el crecimiento de la infraestructura, los programas de cobertura y las nuevas modalidades deportivas que se desarrollan en la sociedad, requiere de profesionales preparados para atender las exigencias de su entorno. Es de resaltar que el enfoque de profundización conceptual, práctico e investigativo en la gestión de instalaciones deportivas en las universidades de la región de Antioquia, como área específica de desempeño profesional del licenciado en educación física, aún es precario, aunque hay presencia de la administración como asignatura, campo de práctica y de investigación, donde se aborda la temática específica.

En una universidad de la región, a nivel de formación tecnológica se atiende la gestión de instalaciones deportivas, pero como asignatura es un contenido que aún no ha sido suficientemente abordado por los programas de formación profesional. Sin embargo, como se mencionó, hay presencia de la administración en los programas de pregrado y posgrado donde se aborda la gestión de instalaciones deportivas, aspecto sobre el cual el presente estudio pretende incidir, con miras a construir un programa de formación permanente del gestor de instalaciones deportivas, como un sistema y observatorio de prácticas e investigaciones en esta área de la educación física para la región de Antioquia-Colombia.

## Conclusión

A modo de síntesis, la presente revisión se realizó como fase de antecedentes de la tesis doctoral “La formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones y equipamientos deportivos en la región Antioquia (Colombia)”. Se analizaron 72 investigaciones, de las cuales se descartaron 9, por no tener relación directa con la formación permanente del gestor de instalaciones deportivas; también se analizaron 4 memorias de congresos, 2 tesis doctorales, 3 textos virtuales y 1 texto en físico.

En este recorrido, se encontró mayor sintonía con los aportes planteados por Gómez & Núñez (2011) acerca del perfil de los gestores y sus funciones en la gerencia de las organizaciones deportivas; los aportes de Gómez (2013) respecto a indagar sobre las tareas más comunes del gestor deportivo en los municipios; y Mestre (2013), sobre los

componentes de un sistema de formación disciplinar y permanente de gestores de instalaciones deportivas.

Constituye un reto definir la ruta inicial para la creación de un programa de formación disciplinar y de formación permanente en gestión de instalaciones deportivas para el ente deportivo departamental, que funcione como sistema para ocuparse de sus gestores noveles y expertos, que permita ser estructurado en asocio con universidades locales, nacionales e internacionales, que acompañe a los tutores y administradores responsables del programa, y que parta de una caracterización de los problemas, expectativas y dinámicas requeridas para la cualificación de los gestores de instalaciones deportivas de la región de Antioquia.

Ello demanda tener en cuenta las características y condiciones sociales, culturales, económicas de los actores y contextos (regiones, municipios, sectores urbanos o rurales, etc.) donde la importancia por la administración, la gerencia, sus funciones y las alianzas que se puedan establecer para la formación profesional y posgradual, es foco de atención y objeto de estudio de la tesis doctoral que se origina.

En las investigaciones consultadas, se reconoce una fuerte presencia del paradigma cuantitativo, con métodos transversales, donde resalta la importancia de la técnica de investigación por encuesta y su aplicación mediante cuestionarios autoadministrados, lo cual es pertinente para el desarrollo de la tesis, porque los municipios de Antioquia se encuentran dispersos en un amplio territorio, y se cuenta con apoyo del ente deportivo departamental para la entrega y recepción de los formularios diligenciados durante una de sus estrategias de formación, donde el equipo investigador aporta con la estructuración del proceso de intervención en la campaña de cuidado y mantenimiento de escenarios deportivos en los municipios.

La documentación analizada en la revisión, representa oportunidades de crecimiento en calidad y científicidad para nuevas indagaciones, ya que identificar unas fuentes información (revistas, bases de datos) permite ampliar la búsqueda hacia otras fuentes no incluidas en el estudio. Además, conocer las revistas de mayor producción científica sirve como referencia para divulgar en ellas resultados de esta o de futuras investigaciones. Conocer las áreas temáticas tratadas en el presente estudio, hace posible crear comunidad científica en un contexto por explorar desde perspectivas académicas y científicas con mayor impacto.

De este modo, se cumple con el planteamiento que guio la búsqueda de información, lo que permite configurar escenarios y ámbitos relacionados con la formación disciplinar y permanente para la gestión de instalaciones y equipamientos deportivos, desde dimensiones como dirección, funciones de la gerencia, relación pública o privada y la propia formación, buscando con ello contribuir a la cualificación profesional, a un desempeño más eficiente, que impacte los ámbitos político, social, ambiental, de seguridad, entre otros.

## Referencias

- Alcántara, E. & Pollo, J. (2008). Propuesta para la Mejora y Armonización de las instalaciones deportivas españolas. *Revista de Biomecánica*, 46, 29–31.
- Añó, V., Ramos, J., & Martínez, V. (2007). Conductas de práctica deportiva y uso de instalaciones. Diferencias en función del tipo de práctica. *Revista de Psicología del Deporte*, 6(1), 7-20.
- Arboledas, D., & Puig, N. (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *International Journal of Sport Science*, 29(8), 223-244.
- Areyuna, F. (2007). *Introducción al producto deportivo: la mezcla de marketing en el deporte*. Chile: Portaldeportivo.
- Blanco, D., & Teva, M. (2014). La seguridad del equipamiento deportivo en las instalaciones deportivas municipales. *Moleqta*, 15, 33-35.
- Cabello, E., & Cabra, N. (2006). Evaluación de instalaciones deportivas escolares desde el punto de vista de la salud. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 6(23), 138-154.
- Calabuig, F., Molina, N., & Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *Journal of Sport Science*, 8(1), 67–81.
- Campos, A. (2007). Physical activity professionals as guaranty and quality of the service. *Calle Libre*, 3, 51–57.
- Campos, A. (2008). La organización de los recursos humanos de la actividad física y deporte desde una perspectiva de sus funciones laborales. *European Journal of Human Movement*, 21, 142-167.
- Campos, A., & González, M. (2011). Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en España. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 33(2), 319-336.
- Campos, A., Martínez, J., Mestre, J., & Pablos, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de la actividad física y el deporte en las instalaciones deportivas. *International Journal of Sport Science*, 8(3), 25-38.
- Cardona, M., Padierna, J., Córdoba, M., & González, E. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Educación Física y Deporte*, 32(2), 1471-1478.
- Carrasco, D., Buendía, D., Navarra, A., Valencia, M., & Lorrente, V. (2006). La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(3), 311-320.

- Dorado, A., & Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-29.
- Dordal, R., & Frances, G. (2012). Los círculos de comparación intermunicipal: Metodología, experiencia y resultados. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 3, 62-75.
- Durá, J., Gimeno, S., Zamora, T., & Marhuenda, M. (2005). Normalización de los equipamientos para el deporte Seguridad y calidad en la gestión de instalaciones deportivas. *Revista Ingeniería y Territorio*, 66, 52-59.
- Durántez, C. (2004). Instalaciones deportivas: historia de las instalaciones deportivas olímpicas. *Revista Ingeniería y Territorio*, 66, 4-12.
- Español, A. (1996). La gestión profesional de una federación. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 44-45, 24-33.
- Fernández, J. (2011). El protocolo y ceremonial deportivo: una necesidad obligada para la organización con éxito de cualquier evento. *Emásf: Revista Digital de Educación Física*, 9, 58-64.
- Fernández, G., Hidalgo, L., & Gaviria, F. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11(44), 674-689.
- Gálvez, P., & Morales, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 123-130.
- Gálvez, P., Morales, V., Hernández, A., Pérez, R., & López, A. (2012). Evaluación en gestión deportiva: calidad de servicios. *Revista Ciencias del Ejercicio*, 7(7), 29-37.
- García, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor* [Tesis doctoral]. Universidad de Sevilla.
- García, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha* [Tesis doctoral]. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Gil, J., Burillo, P., García, M., & Guerrero, L. (2010). Detección de necesidades en instalaciones deportivas de educación secundaria obligatoria: el caso de la provincia de Ávila. *Journal of Sport and Health Research*, 2(3), 287-304.
- Gil, L., García, J., Gallardo, L., & Burillo, P. (2013). Demandas de los profesores de educación física para una enseñanza de calidad respecto a las instalaciones deportivas escolares. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 64-77.
- Gimeno, F., & París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia Psicológica*, 7(1), 49-63.

- Gómez, A. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro* [Tesis doctoral]. Universidad de Valencia.
- Gómez, A. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sport Economics & Management*, 3(1), 78-89.
- Gómez, A., & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sport Economics & Management*, 1, 5-30.
- Gómez, A., Gómez, J., & Moreno, F. (2004). Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana. En *III Congreso de La Asociación Española de Ciencias del Deporte*. España.
- Gutiérrez, J. (2001). El patrocinio deportivo: pilares económicos. En *Memorias Máster Deportivo* (pp.79-90). España.
- Herreros, J. (2003). El análisis de la accesibilidad para la supresión de barreras en las instalaciones deportivas. *Lecturas EF Deportes*, 8(58).
- Ibañez, S. (2004). Las infraestructuras en el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas. Memorias evento académico. *Índice*, 5, 6-8.
- Latorre, P., Mejía, J., Gallego, M., Muñoz, A., Santos, M., & Adell, M. (2012). Análisis de la seguridad de las instalaciones deportivas de las sedes de los juegos deportivos provinciales de Jaén. *Journal of Sport and Health Research*, 4(1), 57-66.
- López, I. (2011). Aprovechamiento en horario no lectivo de instalaciones deportivas de colegios de Educación Primaria. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 103(1), 83-90.
- López, A. (2004). El marketing en los servicios deportivos de las administraciones públicas. *Investigación y Marketing*, 83, 14-18.
- López, A., & Luna, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana. Un análisis preliminar. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 61(3), 88-94.
- López, A. (2001). La formación del gerente público del deporte. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 66, 64-69.
- Luna, R. (2007). Necesidades formativas en marketing y gestión pública del deporte. *Deporte, Ciencia Y Actividad Física*, 1(1), 1-12.
- Luna, R., & Rozano, M. (2007). La dirección estratégica en centros deportivos. *Deporte, Ciencia y Actividad Física*, 1(1), 1-35.
- Luna, R., & Saorín, M. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Investigación y Marketing*, 83, 6-13.
- Manassero, M. (1998). El papel del marketing en el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 7(13), 115-120.
- Martínez, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: La base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 3(12), 205-222.

- Martínez, D. (2012a). *Gestión deportiva municipal: metodología de un plan rector de deportes*. España: Editorial Círculo Rojo.
- Martínez, D. (2012b). Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva. España: Editorial Círculo Rojo.
- Martínez, J. (2011). Deporte, salud y empresa. *International Journal of Sport Science*, 7(22), 1-2.
- Martínez, J., & Martínez, L. (2009). La calidad percibida en servicios deportivos; mapas conceptuales de marca. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(35), 232-253.
- Martínez, J., & Martínez, L. (2009a). Gestión de clientes de servicios deportivos: un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(36), 431-453.
- Martínez, J., & Martínez, L. (2009b). Percepción del empleado y del cliente en servicios públicos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(34), 158-178.
- Martínez, M., Tormo, M., Pérez, D., & Navarro, C. (2003). Actividad física deportiva en una muestra representativa de la población de la Región de Murcia. *Gaceta Sanitaria*, 17(1), 11-19.
- Martínez, V., García, E., Marzo, J., & Gosálvez, I. (1998). El nivel de saturación de las instalaciones deportivas como variable de calidad. *Revista de Psicología del Deporte*, 7(2), 135-146.
- Martínez, V., Peiró, J., & Ramos, J. (1995). Efecto modulador de los aspectos sociodemográficos en la predicción de la práctica deportiva y uso de instalaciones deportivas. *Anales de Psicología*, 11(1), 77-96.
- Martínez, V., Tordera, N., & Ramos, J. (1996). Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de las mismas. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 1(43), 91-102.
- Mayor, C. (1997). El perfeccionamiento de los profesores universitarios principiantes a juicio de sus alumnos. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 30(4), 127-149.
- Mayor, C. (2003). Dinámicas formativas para la docencia universitaria. En C. Mayor (Coord.), *Enseñanza y aprendizaje en la educación superior* (pp.181-209). Barcelona: Octaedro.
- Mediavilla, L., & Villota, S. (2012). Percepción de los riesgos y las causas de los accidentes en el medio natural por parte de deportistas, gestores, grupos de rescate y visitantes. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 31, 39-61.
- Méndez, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137.



- Mesanat, G., Pérez, A., & Vega, C. (2013). Modelo de valoración de un acontecimiento deportivo. *Papers de Turisme*, 53(1), 69-80.
- Mestre, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19.
- Molina, J., & Castillo, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 10, 13-24.
- Morales, V. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 62, 99-111.
- Morales, V., & Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154.
- Morales, V., Pérez, R., & Anguera, M. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 201-207.
- Nogales, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos. *Revista Digital Deportiva*, 2(3), 45-52.
- Nogueras, M., Martínez, A., & Gallardo, L. (2002). La gestión deportiva a debate. *Revista de Biomecánica*, 37, 19-21.
- Nuviala, A., Grao, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Álvarez, J., & Fernández, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 13(51), 419-436.
- Padierna, J. (2014). El desarrollo profesional del profesor universitario como acontecimiento ético: problemas y expectativas, preocupaciones y dinámicas de formación a tener presente en el campo de conocimiento de la educación física. En *Cubamotricidad 2014 Por una cultura física de paz* (pp.354-358). La Habana: Expocuba.
- Padierna, J. (2017). *La formación permanente del profesor universitario en la Región de Antioquia-Colombia* [Tesis doctoral]. Universidad de Antioquia, Facultad de Educación.
- Padierna, J. (2018). *La formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la región de Antioquia-Colombia* [Tesis doctoral]. Universidad de Jaén.
- Padierna, J., Cachón, J., & Díaz, 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.
- Padierna, J., & González, E. (2013). La metodología experiencial en la Educación Superior. *Itinerario Educativo*, 27(62), 151-168.



- Parco, Á. (2012). Estudio de viabilidad de una instalación deportiva. *Revista Arista Digital*, 27, 1-22.
- Párraga, J., & Sánchez, A. (2002). Estudio comparativo sobre los costes de mantenimiento y rentabilidad económica, social y deportiva entre campos de fútbol con pavimentos de césped natural y artificial en el ámbito universitario. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 8, 21-46.
- Peiró, J., Martínez, V., & Todera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de Psicología*, 30(1), 85-103.
- Peiró, J., Ramos, J., & González, P. (2007). Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas. *Revista Psicología del Deporte*, 4, 5-32.
- Peiró, J., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I., & Tordeña, N. (1995). Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 39, 67-75.
- Pérez, J. (2012). *Revisión sistemática de literatura en ingeniería*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Pérez, D., Requena, C., & Zubiaur, M. (2005). Evolución de motivaciones, actitudes y hábitos de los estudiantes de la Facultad de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad de León. *European Journal of Human Movement*, 14, 65-79.
- Pérez, G., & Izquierdo, J. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de Coslada. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11(43), 440-454.
- Quesada, S., & Dolores, M. (2002). *Dirección de centros deportivos*. España: Editorial Paidotribo.
- Rodríguez, A., & Fernández, J. (2012). La imagen de España a través del deporte y su protocolo. *EmásF Revista Digital de Educación Física*, 15(3), 21-33.
- Rodríguez, G., Boned, C., Mayorga, J., & Rivero, a. (2002). Preferencias formativas y profesionales de los alumnos de la Facultad de ciencias de la actividad física de la UE – CEES: el caso de la gestión deportiva. *Kronos*, 1, 25-33.
- Rodríguez, M., Guerrero, G., Rodríguez, J., Tur, V., & Cantos, C. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- Ruiz, P., & Morales, V. (2011). Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos : estudio inicial de las propiedades psicométricas. *Lecturas EF Deportes*, 16(162).
- Sáez, G. (2008). El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. *International Journal of Sports Law & Management*, 3, 27-36.
- Segarra, E. (2010). La gestión deportiva en los estudios de grado en ciencias de la actividad física. En A. Díaz, A. Martínez & V. Morales (Orgs.), *Mercado Laboral y Competencias*

- Asociadas. IX Congreso Internacional Educación Física e Interculturalidad* (pp.255-265).  
Universidad de Murcia, Facultad de Ciencias del Deporte.
- Segura, J. (2012). Creencias sobre la inclusión social y el deporte adaptado de deportistas, técnicos y gestores de federaciones deportivas de deportes para personas con discapacidad. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y del Deporte*, 8(1), 127-152.
- Standal, O., & Moe, V. (2013). Reflective practices in physical education and physical education teacher education: a review of the literature since 1995. *Quest*, 65(2), 220-240.
- Teruelo, B. (1996). Dos herramientas para la mejora de la gestión de las entidades deportivas municipales: la planificación estratégica y la gestión de la calidad de los servicios (1). *Apunts: Educación Física y Deportes*, 46, 103-112.
- Villarejo, Á., & Martín, F. (2007). Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas. *EsicMarket*, 123, 85-106.