



Formación Permanente en el Deporte


Juan Carlos Padierna Cardona, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

 <https://orcid.org/0000-0001-8409-9914>

Mario Augusto Gómez Sánchez, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

 <https://orcid.org/0000-0002-3837-9226>

Andrés Orozco González, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

 <https://orcid.org/0000-0003-3166-0776>

Resumen

El presente capítulo describe orientaciones para la planificación de un programa de formación permanente en una escuela deportiva, configurando procesos de motivación y acompañamiento multidimensional. Metodológicamente empleó un proceso de revisión de literatura. Las fuentes empleadas fueron consultadas en la base de datos Google Académico en el marco de la realización de una investigación aprobada por el sistema interno de investigaciones del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. El tratamiento del método se hizo identificando palabras clave, analizando el contenido de artículo o libros o capítulos de libro, sistematizando información en un protocolo y configurando inferencias que brinden posibilidades a las organizaciones deportivas para que creen o planifiquen un programa de formación que se ocupe del acompañamiento integral a sus comunidades deportivas. Su aportación está en rutas para la dirección estratégica de procesos innovadores de formación permanente en el deporte formativo y que,

como línea futura, debería ser implementada en el deporte élite que habitan las diversas organizaciones deportivas del País.

Introducción

Esta aportación hace parte de la investigación “Dirección de la formación, motivación y acompañamiento en el deporte” presentada al Programa para el Desarrollo y Fortalecimiento de la Investigación de la convocatoria Interna de Proyectos de Investigación para la Sede Central y Sede Regionales del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, considerada de Menor Cuantía y realizada en los años 2023 y 2024.

Como objeto de estudio en particular, se interesó por el reconocimiento de problemáticas, expectativas, modalidades, estrategias y ámbitos de la Formación Permanente en el Deporte Formativo (FPDF) que cualifican el desempeño de entrenadores, directivos, deportistas y padres de familia en la categoría Sub14 de una Escuela deportiva en fútbol de Medellín, con la finalidad de hacerle un acompañamiento de carácter integral a los sujetos que se encuentran inmersos en dicha categoría con enfoque subjetivo mediado por el cuerpo entendido como “ la dimensión del sujeto que posibilita la socialización, la encarnación y la corporeización del sujeto en el mundo” (Planella, 2006, p.48) y su relación con la formación subjetiva de dichos actores.

Algunos elementos causales de esa investigación en relación con la FPDF son expuestos por Padierna y Agudelo (2019) relacionando las exigencias contemporáneas a los actores ya citados, con la indagación por la existencia o ausencia de políticas, de reconocimientos, de sistematización de experiencias, de un enfoque o propuesta pedagógica para la FPD que apunten a la formación del sujeto más allá del rendimiento deportivo en clubes deportivos, concluyendo que, según el contexto, se favorece o se impide el

trabajo institucionalizado, cooperativo y colaborativo en perspectiva interinstitucional hacia la formación, la motivación y el acompañamiento permanente de los sujetos y sus experiencias.

Sin embargo, para Padierna (2019) la tendencia es que las exigencias internas y externas para entrenadores y directivos en clubes deportivos, hoy más que nunca están orientadas a la mejora continua de su actuación en el contexto desde la formación, la motivación y el acompañamiento de los sujetos y su experiencia alrededor del deporte, los cuales se reflejan en la enseñanza, la investigación, extensión o gestión y un sin número de roles desde estos procesos en las organizaciones del sector deporte que impactan a sus grupos de deportistas, entrenadores y de padres de familia.

Esta tendencia es un vacío que en el medio aún está pendiente por abordar en muchas de las Organizaciones Deportivas (OD) dado que no cuentan con programas internos e institucionalizados de FPDF, sin embargo, ha sido abordado por los investigadores del grupo GESTAS o en red con otros grupos, a saber: Padierna (2014, 2017, 2018a, 2018b, 2020); Padierna et al. (2018a); Padierna et al. (2018b); Padierna et al. (2016); Padierna y Agudelo (2019), Padierna (2019), López et al. (2019), Padierna (2020), Padierna y Orozco (2022), Padierna et al (2022), Padierna et al. (2023), Méndez-Hinojosa et al. (2024), Acevedo et al. (2024) y Muñoz et al. (2024), entre otros, quienes plantean una línea de investigación en GESTIÓN y un área temática en esta perspectiva y que en ámbitos como entes deportivos municipales, entrenadores de universidades, gestores deportivos y profesores universitarios, entre otros, se podría impactar positivamente desde ese camino recorrido, el contexto de las Escuelas o Clubes Deportivos con la posibilidad de implementar un sistema de formación, motivación y acompañamiento permanente en el deporte para entrenadores, directivos, deportistas y padres de familia en las citadas organizaciones deportivas. Por ello, a los

entrenadores les exigen que debiesen contar en su perfil contemporáneo, características diversas con las que atiendan las necesidades y expectativas que le plantean los integrantes de sus comunidades deportivas, sus directivos, los retos del contexto, entre otras exigencias, (Cano y López, 2020).

Éstas condiciones de exigencia en el entorno, le implican una adecuada selección de procesos de formación permanente, éstos deben ser prioridad en su organización deportiva y en los sistemas internos de formación, los cuales le deberían presentar una oferta variada para su desarrollo profesional, con miras a la formación subjetiva de ese cuerpo histórico, social y cultural de los distintos actores, sin embargo en las lecturas iniciales, las OD aún no cuentan con una mirada de la formación permanente a sus comunidades como sistema institucionalizado (Marín, 2020).

A la vez, estas exigencias (internas y externas) pueden estar llevando a los entrenadores-directivos- deportistas-padres de familia, a sentir y vivir grandes preocupaciones, manifiestas en diversos tipos de resistencias hacia el sistema de formación o la dinámica propia de la organización deportiva porque esta quizás no cuenta con un sistema institucionalizado para este fin. Luego, directivos, entrenadores y deportistas en particular, se ven llamados a atender solicitudes adicionales desde la perspectiva de excelentes entrenamientos, el éxito en competencias deportivas de orden local, nacional o internacional, a los deportistas a un desempeño axiológico alto, a los padres de familia a desempeños sociales altruistas, entre otros fines esperados, por lo que, para asistir a éstos espacios, también deben asumirse en procesos de formación en bilingüismo, interacción tecnológica, producción investigativa de nuevo conocimiento científico, producción en redes de investigación, conocimiento en el desarrollo psicosocial de los sujetos, entre otras demandas propias de los sistemas de formación en las organizaciones deportivas, según el actor y según las exigencias de la interacción en diversas competencias

deportivas. Factores que no todas las organizaciones del sector deporte tienen presente desde lo estratégico o lo operativo (Acevedo y Padierna, 2020).

También, estas condiciones en el desempeño cotidiano de los citados actores, podría llevarlos a abandonar sus espacios de bienestar, de formación humanística y subjetiva, de pensarse como sujeto crítico, reflexivo y autónomo en pro del mejoramiento de sus planes de entrenamiento entendidos como elementos aislados de su constante formación; por lo que sería interesante, analizar y reflexionar sobre cuáles son las pautas o rutas de formación que se están asumiendo en las organizaciones del sector deporte, en especial en la escuela deportiva sujeto de estudio, para responder con criterio y mirada reflexiva, a los retos que les deparan a los sujetos: (entrenadores, directivos, deportistas y padres de familia) ocupándose de su formación, experiencia y subjetividad (Acevedo y Padierna, 2020; Cardona y Padierna, 2017).

Así que una claridad en saberes, procedimientos y dominios pedagógicos, profesionales, personales, disciplinares, institucionales y de mejora continua que sea visible en conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar en los procesos de enseñanza – aprendizaje – evaluación en el contexto del deporte formativo desde sus experiencias, quizás aumentaría el compromiso con los sujetos que entrenan con su acompañamiento y responsabilidad social por parte de los entrenadores, para atender las citadas demandas internas o externas; incluso esto, podría favorecer que se lograra comprender por todos ellos, las estrategias que se le presentan u ofertan para su formación en el contexto de sus OD (Padierna y Cardona, 2020).

Se intuyen como consideraciones iniciales del planteamiento problémico, que aún no se cuenta con la suficiente presencia de sólidos programas institucionalizados de FPDF en las OD, para generar procesos de reflexión sobre sus prácticas y actuaciones internas, lo que motivaría a los entrenadores a analizar las acciones de la propia OD y aumentar las

posibilidades de repensarla de manera crítica, de trabajar en grupos, en equipos o en redes, de ocuparse de los sujetos y su acompañamiento, acogimiento y cualificación.

En este sentido, como cuestionamientos iniciales, sería interesante para el estudio conocer cómo los agentes, sistemas o estructuras encargadas de la formación permanente de estos actores en las OD determinan el conocimiento base en dichos programas; cuáles son las condiciones que influyen para el diseño de los citados programas, cuáles son las políticas que hacen posible su funcionamiento, cómo son los procesos académicos y pedagógicos que se emplean para el desarrollo de actividades, qué estrategias administrativas emplean para la generación de cobertura y participación de su comunidad deportiva; y cuáles son las rutas empleadas para la determinación y desarrollo de temáticas pedagógicas o disciplinares desde necesidades, intereses y posibilidades individuales, grupales, institucionales y socioculturales en contexto.

Por lo anterior, la investigación se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son los rasgos caracterizadores y comunes de la formación permanente empleada para la cualificación de sujetos como (entrenador-directivo-deportista-padres de familia) en la categoría Sub14 en una Escuela Deportiva de Fútbol en la ciudad de Medellín – Colombia, a través de la identificación de problemáticas, expectativas, modalidades, estrategias y ámbitos en que versa éste tipo de formación, para la construcción de una propuesta crítica, reflexiva e innovadora que permita repensarla según sea el contexto?

En el abordaje de dicha problemática central, y en aras de construir un camino claro que guíen la disertación se trazan las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué se entiende por formación permanente de sujetos (entrenador-directivo-deportista-padre de familia) a través de una revisión teórica y postulados de organizaciones deportivas sobre sus programas institucionales de formación y la revisión de publicaciones científicas que permitan y aporten al diseño de inferencias relacionadas con el objeto de estudio?
- ¿Como se analiza y realiza la formación permanente de sujetos (entrenadores-directivos-deportista-padres de familia) en una Escuela Deportiva de fútbol en Medellín, para la configuración de una propuesta crítica, reflexiva e innovadora que permita repensarla según sea el contexto
- ¿Cómo sería una propuesta de un programa institucionalizado, que permita resignificar la formación permanente en contexto, a través de estudios cualitativos y cuantitativos que se realicen para la cualificación del entrenador-directivo-deportista-padre de familia?

Con lo anterior, se pretende dar cubrimiento y reconocimiento de voces de diversos actores que intervienen en PFDF, de tal forma que se pueda dar una lectura acorde a la realidad habitada por el entrenador-directivo-deportista-padre de familia, lo que permitirá configurar el diseño de una propuesta de estructura administrativa, políticas, funcionamiento, cobertura, finalidad pedagógica, flexibilidad de la formación y reconocimiento de los procesos, eventos o acciones de formación permanente que se ofrezcan en la Escuela Deportiva de Fútbol objeto de estudio.

Es así como el presente planteamiento investigativo, se aventuró a recorrer tiempos, espacios y ambientes de la formación, la motivación y el acompañamiento en el deporte formativo a partir de los siguientes objetivos:

Objetivo General

Comprender rasgos caracterizadores y comunes de la formación permanente, que permitan la creación de un sistema de motivación y acompañamiento en una escuela de fútbol en la ciudad de Medellín-Colombia.

Objetivos Específicos

- Reconocer qué se entiende por formación permanente de los actores inmersos en las organizaciones deportivas, que permita el diseño de inferencias para la creación de un sistema de motivación y acompañamiento en el fútbol formativo.
- Generar un sistema de formación permanente en el fútbol formativo, mejorando la cualificación del rol profesional de entrenadores-directivos, la motivación en deportistas y el acompañamiento a padres de familia.

Es por todo lo expuesto anteriormente, que una necesidad actual de las OD y sus sistemas internos de formación podría ser el conocer los procesos y ofertas de la FPDF que se les disponen a los entrenadores, ello posibilitaría la justificación de cambios e innovaciones en acciones diversas de las OD; esto también mostraría las formas y condiciones bajo las cuales ellas se ocupan de los entrenadores. Como consecuencia o efecto de los planteamientos antes descritos, se hace necesario proporcionar información a las OD y la sociedad actual, basada en el conocimiento de diversos fenómenos que en perspectiva de la FPDF se desarrollan para la consolidación y el equilibrio entre una formación pedagógica, profesional, personal, disciplinar, institucional y de mejora continua, que favorezca la inclusión de los entrenadores en la dinámica institucional, obteniendo así, claridad en los momentos de su formación de iniciación o de inducción y determinando conjuntamente prioridades para su formación permanente, que desemboque en herramientas que se ocupen de los deportistas de manera más enriquecida, basada en los sujetos sus dimensiones y la amplitud de sus cuerpos, para que

pueda luego llegar a ser entrenador en las categorías de fuerzas básicas, o bien, del equipo profesional (Villa et al., 2020).

Con lo planteado como situación ideal, los PFDF deberían partir por diagnosticar y resignificar los procesos que orientan, identificando las demandas y solicitudes psicosociales, emocionales e institucionales de los entrenadores-directivos-deportistas-padres de familia en contexto, contemplando el diseño de políticas que posibiliten reconocimientos, ascensos, tiempos, espacios, recursos, financiación y participación como investigadores en el diseño pedagógico y disciplinar de los programas u acciones a desarrollar. Con ello, se espera que las OD mejoren los roles de identificación, participación, desarrollo y evaluación de las comunidades deportivas en su contexto (Villa et al., 2020).

Metodología

Se expone un proceso de revisión de literatura expuesto por Padierna (2020) y Padierna y González (2022) usando palabras clave como dirección de la formación, motivación, acompañamiento, actores y gestión talento humano en organizaciones deportivas en el buscador Google Académico. En la obtención de información específica en cada artículo o capítulo analizado, se empleó una ficha de análisis de literatura. Empleó criterios de inclusión como que el texto presentase la palabra clave en el título o subtítulo, luego se procedía a su lectura compilando elementos descriptivos como bibliografía, temáticas centrales del texto, nacionalidad de los autores, países de origen, citas, construcción de inferencias y reflexiones para futuras investigaciones. Utilizó criterios de exclusión como que el texto no presentase relación con la temática central de programas de formación en escuelas deportivas. Se suspendió la revisión cuando los investigadores consideraron haber obtenido claridades conceptuales para la investigación y para la estructuración de un

programa multidimensional de formación, motivación y acompañamiento en deporte.

Resultados

Se presentan a continuación las inferencias que posibilitaron la configuración, planeación, organización, dirección, control y evaluación de un programa de formación permanente en procesos motivacionales y de acompañamiento a comunidades deportivas, a saber:

Dirección de la formación permanente en el deporte

La dirección de programas de formación permanente en el deporte, debe ser producto de diagnósticos reales a procesos de desempeño de los mismos actores, por lo tanto, esta función del líder o coordinador en una organización deportiva, debe llevarlo a dominar diversos aspectos en su diagnóstico organizacional (gestión del cambio, funciones, habilidades, técnicas o estrategias de formación, entre otros aspectos del director en una organización o proyecto) para presentar una propuesta lo más real y ajustada a la realidad que habita la organización y sus actores, Padierna y Cardona (2020). Un desempeño que debe ser monitoreado, realimentado y mejorado, ya sea en clave de la excelencia académica o bien desde un enfoque centrado en las competencias inherentes a este rol. Y en este planteamiento, deben participar entrenadores, deportistas y padres de familia, son planteamientos de Cardona y Padierna (2017) y de Valdivieso y Villa (2006). Es importante reconocer que la formación permanente, en tanto espacio y tiempo para la generación o revitalización de las culturas de trabajo de la enseñanza, fue expuesto por Hargreaves (1995) cuando afirmó que ellas comprenden creencias, valores, hábitos y formas de hacer las cosas asumidas por las comunidades que tienen que afrontar exigencias y limitaciones similares en el

transcurso de muchos años, lo que deviene en una transmisión, a los nuevos o recién llegados o inexpertos, de las soluciones que en la historia han sido aprendidas y expuestas de forma colectiva en una determinada comunidad.

Esta transmisión da sentido, apoyo e identidad a los actores en su contexto, dotándolas de contenidos, actitudes, valores, creencias, hábitos, supuestos y formas de hacer las cosas fundamentales para compartidas en el seno de un determinado grupo de profesionales o por la comunidad, lo que también forma modelos de relación o formas de asociación entre los partícipes de esas culturas, dejando de manifiesto el modo de articularse y las relaciones, para este caso, entre entrenadores, deportistas y padres de familia; a la vez, ello posibilita que se generan formas de enseñanza-aprendizaje-evaluación individualizadas, colaborativas, colegiadas o balcanizadas, que devienen en las formas propias para las escuelas deportivas y sus comunidades (Hargreaves, 2005).

Entre otros aportes en la vía de la formación permanente como proceso y producto de indagaciones, están los de González y Wagenaar (2003); Ruíz et al. (2004); Ávalos (2006); entre otros, citados por Padierna (2017) donde se develan lineamientos que han ido configurando procesos relacionados con la enseñanza, la cualificación e interés de quienes orientan los programas de formación permanente y la finalidad con que debe ser desarrollada. Y reforzados en Padierna et al. (2018a). Otras miradas en la formación permanente para el campo de conocimiento de la educación física y en particular desde procesos de iniciación y formación deportiva, o bien, con sus actores como los padres de familia y profesores o entrenadores, son expuestos por Acevedo y Padierna (2018), Padierna et al. (2018b), Padierna y Agudelo (2019) y López et al. (2019) con acciones teóricas y prácticas en diversos deportes.

Ante la enseñanza, se puntualizan acciones para que el entrenador-profesor sea investigador y logre aprender a aprender a lo largo de su vida profesional, pueda acceder, actualizar, seleccionar y evaluar su conocimiento, identificar o resolver problemas, tomar decisiones y razonar o actuar en su contexto. Esto se lograría si los entrenadores conocen a profundidad su disciplina, sus requerimientos metodológicos y las características de sus deportistas, para que asuman nuevas funciones en la formación, motivación, sistematización de saberes y producción de conocimiento (Villa et al., 2020).

Para la cualificación e interés de quienes orientan los programas de formación permanente en escuelas deportivas, es vital el sentir, pensar y actuar de los deportistas y padres de familia como fin último de las actuaciones prácticas, de las orientaciones teóricas que se desarrollen con los entrenadores y desde allí y como otro fin, se puedan generar ambientes que fortalecen la indagación, el descubrimiento, la búsqueda de nuevas actuaciones didácticas, conceptualizaciones y aprendizajes autónomos por parte de los colectivos que atienden la formación (Villa et al., 2020).

Un fin adicional, son las mismas escuelas deportivas, dado que al generar diversas oportunidades para que los entrenadores y sus equipos interdisciplinarios puedan desarrollar sus capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores desde lo reflexivo, lo vivencial y experiencial, estarán conociendo de primera mano, los cambios a los que se deben enfrentar en contexto, para preverlos, anticiparlos y adaptarlos según sus necesidades y expectativas de actuación por parte de los que allí se forman (Villa et al., 2020).

Y la finalidad con que debe ser desarrollada, es que, como característica de la actual sociedad del conocimiento, la FP es de carácter reflexivo, articulando investigación-práctica-teoría, desde perspectivas pedagógicas, didácticas, éticas, emocionales, interdisciplinarias,

transdisciplinarias y afectivas bajo parámetros de flexibilidad, científicidad y creatividad que aborden los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores. Esta mirada incluye tener dominio de las metodologías activas, experienciales, evaluar los aprendizajes según recursos tecnológicos contemporáneos y en especial, investigando el ejercicio docente (Padierna et al., 2015).

Motivación en el deporte

La motivación en el contexto de prácticas deportivas se concibe como el motor para diversas variables como la constancia, la dedicación, la concentración, la focalización, entre otras, o para diversas situaciones como manejo de emociones, control ante la derrota o la victoria, la adherencia, la permanencia en una práctica deportiva como acto de resiliencia, entre otras situaciones propias del contexto deportivo. Es por ello por lo que una comunidad deportiva motivada según sus condiciones, su entorno, sus capacidades y sus vivencias, podrá verse beneficiada en las reacciones que asume cotidianamente producto de sus realidades habitadas. Para este fin es importante partir de diagnósticos reales a cada grupo poblacional de deportistas, entrenadores, directivos o padres de familia, hasta que poco a poco su proceso de formación los va convirtiendo en sujetos sociales, con alta competencia ciudadana y forman a otros a través de las acciones educativas que han recibido en su programa multidimensional de formación.

Para ello, Escarti y Cervello (1994) como se citó en Dosil (2007) refieren que el concepto de motivación proviene del verbo latino moveré (Mover), es decir, un estado de alta motivación asociado con el entusiasmo, energía, intensidad o activación. Por tanto, la motivación es vista como el motor del individuo ya que está mueve al individuo a ejecutar o realizar prácticas físico-deportivas. Además, Cashmore (2002) y Woolfolk (1996) como se citó en Dosil (2007) explican que la motivación es un camino o proceso

interno que activa, dirige y mantiene las conductas del ser humano hacia un objetivo.

Por lo tanto, la motivación es aquella encargada de cambiar ciertos aspectos anímicos hacia la práctica deportiva, un cambio que mientras más comprensión se tiene de cómo el cuerpo reacciona ante sucesos y estímulos internos como externos, permitirá que ella sea la encargada de aportar junto a otras teorías, en la dirección del deportista para que se mantenga, aumente, evalúe y mejore su acción en la práctica de actividades deportivas.

Este constructo teórico clásico en la psicología científica y con aplicaciones en la Psicología de la Actividad Física y del Deporte (PAFD), presenta la motivación como proceso básico que se ha consolidado a través procesos de docencia e intervención (Dosil, 2007) denominando la teoría de la motivación intrínseca-extrínseca.

En este orden de ideas, la perspectiva teórica que se asumió en el proyecto de investigación no se encuentra en las explicaciones de la teoría de la motivación de logro o de la atribución, debido a que sus postulados están orientados en cierta medida a una lógica del deporte de rendimiento influenciada por la relación éxito y/o fracaso, mientras que la teoría de la motivación intrínseca-extrínseca asume un postulado más flexible y mediacional de los factores internos y externos, para este proyecto que se realizó con deportistas, entrenadores, directivos, padres de familia y acompañantes en la categoría Sub14 de una escuela de fútbol.

Es así como la motivación intrínseca y la motivación extrínseca se exponen desde Krane et al. (1999) como se citó en Dosil (2007) donde describen a estos tipos de motivación como aquella que motiva a los deportistas desde sí mismos o sea intrínsecamente, es decir que su propia determinación y práctica o ejecución de actividad físico-deportiva son prueba

suficiente para su motivación. Así mismo, el hecho de entrenar o competir da un significado altamente positivo para el deportista el cual se siente claramente a gusto con su deporte.

Por tal motivo, la motivación intrínseca es entendida como aquella que se relaciona con la autosuperación del deportista con la mejora de sus marcas, alcances físicos y con su goce por la actividad físico-deportiva; también, se ven envueltos cierto tipo de avances psicológicos ya que conforme al avance de sus capacidades físicas o de superación de marcas el deportista se siente más motivado a continuar o autodeterminado. En cambio, la motivación extrínseca se relaciona con los tipos de esfuerzo que pueden provenir desde el exterior que resultan necesario para el entrenamiento y la competición, por ejemplo, se expone lo que son las becas, trofeos y/o premios, valoración de su círculo familiar, prestigio social, etcétera.

Por último, algunos estudios han revisado la relación del clima motivacional en función a otras variables contextuales en estudiantes de educación física (Cervelló et al., 2014; Coterón et al., 2013), mientras que desde una perspectiva causal se han realizado experimentos para revisar el efecto del clima motivacional en las tareas durante las clases de Educación Física (González-Cutre et al., 2011) de esta manera, estudios que estén interesados en profundizar aspectos motivacionales en función a la formación de deportistas con la percepción de entrenadores, directivos, deportistas y padres de familia son escasos en la literatura científica.

Acompañamiento en el deporte

Cuando se habla de liderar a las personas estamos realmente hablando de seres humanos que piensan y sienten. Administrar bien el recurso humano ha llevado a que las organizaciones deportivas alcancen el éxito y cumplan con sus objetivos. De acuerdo con lo anterior y con el objetivo de

facilitar la toma de decisiones motivando a una reflexión a futuro, a la realidad actual de las organizaciones, invita a la dinamización de las áreas de gestión humana, por lo que se hace necesario definir mejores estrategias para los directivos del deporte con el fin de desarrollar y garantizar el personal competente para las empresas Deportivas.

Nada más oportuno y efectivo definir un estilo de liderazgo para que los directivos lo transfieran a sus entrenadores en sus relaciones con los deportistas y equipos deportivos, el entrenador debe pretender que sus deportistas puedan resolver las situaciones complejas de su deporte y para ello deberá ser capaz de equilibrar al momento de dirigir, evaluar y corregir las actuaciones de sus deportistas, por tal motivo, “la gran diferencia y la principal ventaja en una escuela de formación deportiva son las personas y son ellas quienes fortalecen, lideran, motivan, comunican” (Robbins, 2005, p. 344).

Enseñar y entrenar a los deportistas en la estrategia y en el conocimiento de la lógica de su deporte, requiere que el entrenador tenga un rol que le permita adecuarse al grupo a través de la transmisión de valores, prácticas de estilos de vida saludables, el respeto por los demás, y el cuidado de su propio cuerpo, igualmente, el entrenador debe transmitir a través de su comportamiento personal valores “vinculados al juego limpio” (Obrador & Blázquez, 2014, p.177); sin embargo, un entrenador competente es capaz de preparar a sus deportistas para el desarrollo de su vida social, las relaciones con su familia y sus amistades, permitiéndole a los chicos integrarse a la vida social, de aquí que, las competencias de un entrenador deben estar alineadas a que sus dirigidos se conecten en comprender y dominar la globalidad de la disciplina deportiva, acompañar la competencia deportiva, seleccionar y orientar a sus deportistas y transmitir un modelo ético en valores.

Es así como para seguir fortaleciendo el sector del deporte y con el resultado que se espera obtener de esta investigación, la intención es propiciar

elementos para mejorar los conocimientos de los actores inmersos, insumos de liderazgo y proponer herramientas que luego se recompensaran con equipos más competentes, constituyéndose en un insumo fundamental para formular e implementar competencias a los deportistas, entrenadores, directivos, padres de familia y acompañantes. Lo que se pretende es fortalecer una propuesta que potencia la forma y el rol que ejercen los deportistas, entrenadores, directivos padres de familia y acompañantes para que respondan a las nuevas dinámicas organizacionales, llevando a cabo cambios administrativos que contribuyan a mejorar la productividad y la calidad en los procesos.

Actores del deporte

En este apartado se enuncia la relación que tienen las diferentes poblaciones que conforman el deporte y la influencia directa o indirecta que tienen sobre el rendimiento deportivo tanto de los deportistas, de los entrenadores, de los directivos, de las familias, como en el desarrollo de las organizaciones deportivas. A saber:

Los deportistas suelen ser el foco de atención e intervención desde la psicología deportiva, llevando a cabo un plan de entrenamiento mental, conocido como el entrenamiento de habilidades psicológicas. Este plan se refiere a la práctica sistemática y permanente de las habilidades mentales o psicológicas para mejorar el rendimiento, obtener mayor placer o lograr mayor satisfacción con la actividad física o deportiva. Los métodos y las técnicas del entrenamiento de habilidades psicológicas se crearon principalmente de la psicología, esto incluye modificación de la conducta, teoría y tratamientos cognitivos, tratamiento emotivo racional, relajación muscular progresiva e insensibilización sistémica, (Weinberg y Gould, 2010).

El entrenador es, generalmente, la persona que más puede influir sobre el deportista, el crédito para esta afirmación está dado por las funciones que debe realizar en la preparación, el entrenamiento y la competencia deportiva. (Ucha, 2004).

Dentro de las habilidades psicológicas a entrenar para el mejoramiento de la relación entre el cuerpo técnico, los deportistas y los padres de familia, es la comunicación, ofreciendo pautas para desarrollar la credibilidad al comunicar, comunicar con enfoque positivo, comunicar con coherencia, aprender a escuchar, mejorar las habilidades de comunicación no verbal.

Por otro lado, el entrenador y el cuerpo técnico, debe controlar la carga psicológica del entrenamiento, al igual que debe controlar la carga física (el volumen, la intensidad y los periodos de descanso). De esta forma, favorecerá que sus deportistas jóvenes obtengan beneficios. Las cargas psicológicas productivas, en la dosis apropiada, pueden contribuir a que los deportistas progresen, su característica más importante es que deben provocar un sobreesfuerzo psicológico que sirva para controlar una situación de cierta dificultad que sea controlable. (Buceta, 2004).

El entrenador debe conservar un estilo de dirección en la competición, este enfoque es objetivo, positivo y constructivo, conformando un estilo eficaz de dirección de las competiciones, Implicando que el entrenador debe afrontar las competiciones con un talante optimista respecto a la experiencia que supondrá competir, con independencia del resultado, buscando que sea una experiencia formativa. (Buceta, 2004).

La familia es el principal ente socializador que mayor influencia ejerce en la vida del deportista, dado que es la que propicia el desarrollo de la identidad y de la autoestima a través de la transmisión de las percepciones y creencias de los padres hacia los hijos (Cerezo, 1997). Con respecto a esta

influencia que ejercen los padres ante sus hijos, se han encontrado estudios que analizan precisamente su relación, los cuales sostienen la idea de que aquellos entornos donde existe un control psicológico por parte de los padres, ejemplo, comunicación de reglas sin valorar la perspectiva de los niños, inconsistencias en las normas establecidas, presión hacia ellos, entre otros, conducen hacia consecuencias psicológicas negativas, como son la falta de motivación, aburrimiento y falta de compromiso (Soenens y Vansteenkiste, 2010).

Por otro lado, en este proceso de formación deportiva se empiezan a presentar conflictos entre la práctica deportiva, el contexto escolar y la amistad en jóvenes deportistas, evidenciando que conforme aumenta la formación académica de los padres, se percibe más conflicto entre la práctica deportiva y otros roles sociales de sus hijos, esto podría deberse a que conciben mayor importancia a los estudios y encuentran más beneficios académicos y profesionales (Amado, 2009)

En razón de estas dinámicas, necesidades y conflictos, Guillén (2010) menciona que ha sido destacable el trabajo que desde la psicología se ha realizado hacia el deporte y no solo orientado a los deportistas, sino a sus padres, demostrando que la intervención psicológica con los padres de los jóvenes deportistas ha facilitado considerablemente el desarrollo deportivo del joven en aspectos como la adherencia al deporte escogido, la adquisición de habilidades psicológicas básicas, el manejo de la presión en diversos ambientes y el fortalecimiento del apoyo y la comunicación familiar, entre otros (p.126).

Por todo lo anterior, se promueve la creación de programas de entrenamiento de habilidades psicológicas que se adaptan a las necesidad individuales o grupales de los participantes, generalmente tiene una estructura predeterminada, con tres fases diferentes, tales como, la educación, la

adquisición y la práctica. La fase de educación es donde los deportistas aprenden a reconocer y ser conscientes de la importancia de adquirir herramientas mentales que ayuden al mejoramiento y a mantener su rendimiento deportivo. La fase de adquisición se centra en las estrategias y técnicas para aprender las diversas habilidades psicológicas. La fase práctica, tiene tres objetivos, primero, automatizar las estrategias y técnicas adquiridas a través de la memorización; segundo, enseñar a las personas a integrar habilidades psicológicas en actuaciones deportivas y tercero, simular las habilidades que las personas desearían aplicar en las situaciones concretas de competición. (Weinberg y Gould, 2010).

Es por esto que en el contexto indagado, ciudad de Medellín-Departamento de Antioquia-Colombia, aún no existe un curso especial en los currículos universitarios de programas en deporte, para la orientación a los padres de deportistas infantiles o deportistas jóvenes, más bien, existen pequeños encuentros en liberalidad de algunas organizaciones deportivas o como procesos de emprendimiento de diversos profesionales, para la creación de pautas que desde la academia deportiva se enuncian como pertinentes, siendo la mayoría de ellos de carácter informativo, centrándose en los progresos, normas y deberes de los deportistas dentro de las zonas de entrenamiento, viajes y en los encuentros deportivos o competencias, por lo cual, este vacío se pretende cubrir con las orientaciones aquí expuestas y con la continuidad de investigaciones que den aportes a esta estructura soñada.

La gestión del talento humano en la formación de los directivos, entrenadores, deportistas y padres de familia de las escuelas de formación deportiva.

Las comunidades deportivas en las organizaciones del sector deporte, hace que las teorías administrativas aporten en la cualificación de las mismas, por lo que los directivos y entrenadores son los directamente llamados a delinear, exponer y configurar sus actuaciones cada vez más con mayores recursos teóricos, de tal forma que sus prácticas sean más estratégicas y ancladas a lecturas de comportamientos que describen una cultura y un clima organizacional protector para todos los actores (deportistas, entrenadores, directivos y padres de familia o acompañantes) de la organización deportiva y de todos aquellos con que se relacionan, ello es una invitación directa a gestionar el talento humano que direcciona la organización deportiva y brindar orientaciones para que todos ellos se comuniquen, interactúen, construyan colectivamente sus transformaciones como personas y ciudadanos.

Se reconoce que la apertura económica abrió las fronteras al comercio internacional en la década de los 90. Las empresas establecieron estrategias para actualizar los procesos de formación y capacitación, creación de los sistemas de gestión de calidad, “el mejoramiento de las relaciones entre empresas y clientes, y el incremento de la participación de los trabajadores” (Calderón et al., 2010, p. 30). Dado que la gran diferencia y la principal situación competitiva de las empresas son los sujetos con sus singularidades y son ellos, quienes fortalecen la innovación, lideran, motivan, comunican y administran los negocios, entre otros aspectos internos de las organizaciones (Robbins, 2005). Así mismo, las empresas se ven impactadas por las modificaciones de la legislación que regulan las relaciones del trabajo, la disminución de los costos del personal por políticas de externalización y la flexibilidad laboral, son circunstancias que impactan la gestión del recurso humano con que se cuenta en cada una de ellas.

Por otra parte, la incursión internacional y la competitividad en las empresas requirieron de nuevas propuestas para movilizarse con los desafíos

del mundo. Estas consideraciones permitieron entender la realidad que las organizaciones debieron afrontar por la globalización. Así mismo, la competitividad pretende que las organizaciones entendieran lo importante de agregarle valor a sus diferentes grupos de interés, (empleados, clientes e inversionistas) por consiguiente, estos desafíos deben articularse a las políticas estratégicas de las organizaciones, sin embargo, es importante tener una mirada de las teorías de la administración científica desde Taylor (1911) y de Henry Fayol (1916) citados por Betancur y Gallego (2015) quienes plantearon la estructura y las funciones de las organizaciones para lograr la eficiencia.

Es así como este nuevo entorno empresarial, a raíz de la competitividad global, dispuso a las organizaciones explorar alternativas competitivas en sus procesos productivos, racionalizando los costos y la calidad en sus servicios; generando al interior de las empresas reorganizaciones estructurales, con la ayuda de herramientas tecnológicas y de propiciar nuevas alternativas gerenciales. En consecuencia, la década de los noventa, propició en las organizaciones el reconocimiento del capital humano, predisponiéndolas en realizar cambios significativos en cada uno de sus procesos por la competitividad mundial. Por lo tanto, el sector deporte se ve inmerso y permeado por todos estos cambios que se deben implementar y gestionar para el éxito de las organizaciones deportivas y sus actores.

A raíz de estos obstáculos, las organizaciones tuvieron que buscar alternativas de solución a estos problemas, realizando alianzas estratégicas para ser más competitivas a través de la búsqueda de nuevos mercados; generando, al interior de las empresas la disminución de las localidades laborales y propiciando la subcontratación “mediante esquemas de empleo informal” (Calderón et al., 2010, p. 32). En esta vía, se propone inicialmente

un programa de formación multidimensional que ha sido expuesto por Padierna (2020), Padierna et al. (2021) y Padierna et al. (2023).

Para el caso de las organizaciones deportivas, los procesos de formación, motivación y acompañamiento representan un factor clave para el buen desempeño organizacional. Un desempeño que, desde diversas teorías o bien llamado programa de formación multidimensional, podrá aportar en motivación y acompañamiento de las comunidades deportivas, por ello, los directivos en organizaciones deportivas deben promoverlos, crearlos, planificarlos, desarrollarlos, evaluarlos y volver a comenzar con cada nueva categoría los procesos formativos, dotando de sentido lo que allí se habita. Incluso, es importante gestionar los empleados que entrarían a desempeñar los roles de asesores de la formación, para que den cuenta de manera coherente con sus actuaciones del horizonte institucional, de la cultura y clima organizacional que se persigue en la organización deportiva cuando se crea un programa como el propuesto, hasta que se institucionalice su presencia en la cotidianidad.

Conclusiones

El éxito de una organización deportiva depende cada vez más del conocimiento, habilidades y capacidades de los directivos, entrenadores, jugadores y padres de familia que hacen parte de la organización. Todas las actuaciones relacionadas con la formación, motivación y acompañamiento tienen como objetivo desarrollar las capacidades organizacionales para asegurar el cumplimiento de su propósito; apalancado por el logro de la estrategia gerencial. Las capacidades organizacionales, son en esencia las capacidades de las personas que conforman la organización. Se hace necesario en las organizaciones deportivas quienes lideran los procesos de

formación, motivación y acompañamiento tengan claridad sobre qué ser humano se requiere para alcanzar la estrategia.

En el caso del deporte, no todas las entidades del sector cuentan con recursos económicos y humanos para su gestión, es así como la operación termina absorbiendo la capacidad de planear sus actividades, ofreciendo respuestas de forma empírica y correctiva.

Sin embargo, cuando se habla de administrar a las personas se está hablando de seres humanos que piensan y sienten. Administrar adecuadamente el recurso humano ha llevado a que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos. Si bien, debemos tener presente los avances tecnológicos como, por ejemplo, la cuarta revolución industrial por la que actualmente pasamos, la globalización, los cambios por alcanzar la calidad y la productividad.

Por lo tanto, la dirección de programas de formación, motivación y acompañamiento en el deporte son una necesidad dado el actual interés por generar ambientes protectores en cada organización que aporta a la transformación social. Sus implicaciones en la motivación de las comunidades deportivas que las habitan generan posibilidades para que desde ellas se construyan comunidades asertivas, empoderadas, críticas, reflexivas y sean innovadoras en sus formas de ser, estar, acompañar y dinamizar las vivencias hacia condiciones de ciudadanía ejemplar desde la formación hasta el desempeño élite en el deporte. Se espera así, que las organizaciones deportivas proyecten su crecimiento más allá de la técnica, la táctica, la preparación física, y se adentren en procesos de formación social, familiar, emocional, ciudadana e interdisciplinar (odontología, habilidades para la vida, habilidades blandas, psicología) entre otras según el contexto.

En síntesis, esta propuesta aportará al sector deportivo en la búsqueda de un recurso humano competente, igualmente, les permitirá a los directivos contribuir a la toma de decisiones y favorecer la búsqueda de nuevas formas de implementar herramientas para la formación, motivación y acompañamiento del recurso humano para las empresas Deportivas. Así mismo, posibilitará analizar y contribuir con los procesos de selección desde una mirada analítica y comprensiva, tomando distancia de aspectos instrumentalistas y prescriptivos de este proceso.

Referencias

- Acevedo Castro, G. y Padierna Cardona, J.C. (2020). La creación de centros de exploración, iniciación, orientación, formación y especialización deportiva. En centros de exploración, iniciación, orientación, formación y especialización deportiva. Armenia- Colombia: Ed. kinesis.
- Acevedo Olaya, M. M., Parra, E., & Padierna Cardona, J. (2024). HABILIDADES PARA LA VIDA: UNA ESTRATEGIA EN DEPORTE. *Acción Motriz*, 34 (1), 108-120.
<https://www.accionmotriz.com/index.php/accionmotriz/article/view/340>
- Amado, D. (2009). Análisis del conflicto entre la práctica deportiva, el contexto escolar y la amistad de jóvenes deportistas. *Acción psicológica*, 45-54.
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344030762005.pdf>
- Ávalos, B. (2006). El nuevo profesionalismo: Formación docente inicial y continua. In E. Tentini Fantani (Ed.), *El oficio de docente. Vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI* (1a., p. 345). Buenos Aires: Editorial Siglo veintiuno.
- Betancur, C. y Gallego, M. (2015) *Transformación organizacional: Una mirada comprensiva de la gestión humana*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Eafit.

- Buceta, J. M. (2004). Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes. Librería-Editorial Dykinson.
- Cano Bermúdez, J.A. y López Castro, A. (2020). La dimensión social del entrenador de fútbol base y su ejercicio como educador. En Centros de exploración, iniciación, orientación, formación y especialización deportiva. Armenia-Colombia: Ed. kinesis.
- Cardona, L. M., & Padierna, J. C. (2017). Administración y gestión de organizaciones deportivas. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. (2010) Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Bogotá, y Cundinamarca Colombia: Fondo Editorial luna libros.
- Cardona, L. M., & Padierna, J. C. (2017). Administración y gestión de organizaciones deportivas. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Cerezo, F. (1997). Conductas agresivas en edad escolar, aproximación teórica y metodológica. Propuesta de intervención. Barcelona: Pirámide
- Cervelló, E., Peruyero, F., Montero, C., González-Cutre, D., Beltrán-Carrillo, V. J., & Moreno-Murcia, J. A. (2014). Exercise, psychological well-being, sleep quality and situational motivation in physical education students. Cuadernos de Psicología Del Deporte, 14(3), 31–38.
<https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/20143386503>
- Coterón, J., Franco, E., Pérez-Tejero, J., & Sampedro, J. (2013). Clima motivacional, competencia percibida, compromiso y ansiedad en Educación Física. Diferencias en función de la obligatoriedad de la enseñanza. Revista de Psicología Del Deporte, 22(1), 151–157.
<https://ddd.uab.cat/record/114188>
- Dosil, J. (2007). Psicología de la actividad física y el deporte (2nd ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

- González-Cutre, Sicilia & Moreno (2011). Un estudio cuasi-experimental de los efectos del clima motivador tarea en las clases de Educación Física. *Revista de Educación*, 356, 677-700.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/1042>
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe: Informe final (1a ed.)*. Bilbao - España: Editorial Universidad de Deusto.
- Guillén, N. (2010). Intervencion psicologica en padres, una alternativa en la busqueda de logros deportivos. *Pensamiento psicologico*, 125-134.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3339356>
- Hargreaves, A. (1995). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado. (2a ed.)*. Barcelona: Editorial Morata.
- López Trejos T., Cardona Mejía, LM y Padierna Cardona, J.C. (2019). Formación permanente de los profesores de práctica del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia. *Viref-Revista de Educación Física*, Volumen 8, Número (3), 65-96.
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/71749fc7-3804-4b0a-b098-c45a8dc75195>
<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/336974/20795833> ISSN: 2322-9411
- Marín Castaño, J.P. (2020). *Fundamentos teóricos y prácticos en la iniciación y formación deportiva. En Centros de exploración, iniciación, orientación, formación y especialización deportiva*. Armenia-Colombia: Ed. kinesis.
- Méndez-Hinojosa LM, Gil-Madrona P, Zamorano-García D, Simón-Piqueras JÁ, Padierna-Cardona JC, Flores-Ferro E, González-Villalobos MF, Pavlovic R, Maureira-Cid F, Gómez-Santos N, Morales-Calvo S and Cárdenas-Rodríguez M. (2024). Adaptation of the SAGEFS scale on attitudes toward gender equality in football in the international school

context. Front. Psychol. 14:1265021. Doi:
10.3389/fpsyg.2023.1265021

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1265021/full>

Muñoz Rodríguez, B. A., Marín Castaño, J. P., & Padierna Cardona, J. C. (2024). FORMACIÓN DE LICENCIADOS EN EDUCACIÓN FÍSICA Y PROFESIONALES EN DEPORTE: UN ESTUDIO DE CASO. *Acción Motriz*, 34(1), 94–107.

<https://www.accionmotriz.com/index.php/accionmotriz/article/view/339>

Padierna Cardona, J.C. (2017). La formación permanente del profesor universitario de Educación Física en el Departamento de Antioquia. Repositorio institucional de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia. Doctorado en Educación de la Universidad de Antioquia (Colombia).

<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/8948>

Padierna Cardona, J.C. (2020). La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: Revisión documental. *Revista Viref*, Vol 9, # 1, pp. 1-18.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/340134>

Padierna Cardona, J.C. y Cardona Mejía, L.M. (2020). *Administración, dirección y gestión en el deporte*. Armenia-Colombia: Ed. Kinesis

Padierna Cardona, J. C. (2019). Posibilidades pedagógicas en la Iniciación y Formación Deportiva. En Padierna Cardona, J.C. y Agudelo Velásquez, C.A. (2019). *Procesos de iniciación y formación deportiva: Posibilidades de acción, fomento y desarrollo del deporte educativo, recreativo o competitivo desde agentes educativos*. Ed. Kinesis: Armenia (Colombia). (p.p. 16-50).

Padierna Cardona, J.C. y Agudelo Velásquez, C.A. (2019). *Procesos de iniciación y formación deportiva: Posibilidades de acción, fomento y*

desarrollo del deporte educativo, recreativo o competitivo desde agentes educativos. Ed. Kínesis: Armenia (Colombia). 266 p.2.

Padierna Cardona, J.C., Benjumea Pérez, M. y Urrego, I. (2018a). La formación permanente del profesor universitario en Iberoamérica: Una revisión crítica. *Revista Lúdica Pedagógica*, 1 (27).

<http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/LP/article/view/9446/7079>

Padierna Cardona, J.C., Cachón Zagalaz, J. y Díaz Suárez, A. (2018b). 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.

<http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/684>

Padierna Cardona, J.C. y Cardona Mejía, L.M. (2020). Administración, dirección y gestión en el deporte. Armenia-Colombia: Ed. Kinesis

Padierna Cardona, J.C., González Palacio, E.V. y Cardona Mejía, L.M. (2015). Metodología Experiencial: Una ruta para la enseñanza aprendizaje de la educación física en la educación superior. Medellín: Ed. Universidad de San Buenaventura Medellín

Padierna Cardona, J.C. (2014). El desarrollo profesional del profesor universitario como acontecimiento ético: Problemas y expectativas, preocupaciones y dinámicas de formación a tener presente en el campo de conocimiento de la Educación Física. In CUBAMOTRICIDAD 2014 “Por una cultura física de Paz” (1a., pp. 354–358). La Habana: Expocuba 2014.

Padierna Cardona, J.C. Y Orozco González, A. (2022). Dirección de programas formativos en organizaciones deportivas: Una revisión. Vol. 01. Núm. 01. *Revista KINOSARGES*.

<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/kyn/article/view/2076>

Padierna Cardona, J. C., Arenas Granada, J. A., Gómez Sánchez, M. A., & Orozco González, A. (2023). Formación permanente en ciencias del deporte: pistas de fomento en organizaciones deportivas. *Revista Digital: ARCOFADER*, 2(1), 146–165. Recuperado a partir de <https://revista.arcofader.org/index.php/inicio/article/view/30>

Padierna Cardona, J.C., Arenas Granada, J., Gómez Sánchez, M. y Orozco González, A. (2022). Dirección de la formación permanente en el deporte. En revista del Comité Olímpico Colombiano (2022-11-29): <https://olimpicocol.co/web/revista-olimpica/memorias-congreso-i-direccion-de-la-formacion-permanente-en-el-deporte/>

Padierna Cardona, J.C. (2018a). Tesis doctoral: La formación disciplinar y permanente del gestor de instalaciones deportivas en la Región de Antioquia - Colombia. Repositorio Universidad de Jaén - RUJA. 170 p. <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/960/5/9788491592303.pdf>

Padierna Cardona, J.C. (2018b). Perspectivas pedagógicas en Antioquia: temáticas de interés. Serie: Expomotricidad 2018. p. 335-342. ISSN: 2463-1957 (En línea).

Padierna Cardona, J.C., Benjumea Pérez, M. y Urrego, I. (2018a). La formación permanente del profesor universitario en Iberoamérica: Una revisión crítica. *Revista Lúdica Pedagógica*, 1 (27). <http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/LP/article/view/9446/7079>

Padierna Cardona, J.C., Cachón Zagalaz, J. y Díaz Suárez, A. (2018b). 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.

<http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/684>.

Padierna Cardona, J.C. (2020). La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: Revisión documental. *Revista Viref*, Vol 9, # 1, pp. 1-18.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/340134>

Padierna Cardona, J.C. (2016). Implicaciones en una educación superior basada en competencias. In: *La educación basada en competencias y su contribución para el desarrollo sustentable*. Alemania: Ed. Cuvillier Verlag. p.p. 35-48. ISBN: 978-373- 69-92-016.

Planella, J. (2006). *Cuerpo, cultura y educación*. Bilbao. Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson educación.

Ruiz de la Peña, A., Enríquez Álvarez, A., Ortiz Boza, A., Cortés Hernández, A. O., Gallardo Cano, A., Castellanos, A. R., ... Casanova, J. (2004). *Documento Estratégico para La innovación en la Educación Superior*. Barcelona: Editorial ANUIES, UPN.

<https://cbibliotecavirtual.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/inovacion-sup.pdf>

Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2010). A theoretical upgrade of the concept of parental psychological control: Proposing new insights on the basis of self-determination theory. *Develop Mental Review*, 74-99.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0273229709000380>

Ucha, F. E. G. (2004). *Herramientas psicológicas para entrenadores y deportistas*. Editorial Deportes.

Valdivieso, S. T., & Villa, A. H. M. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32).

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-35922006000200005&script=sci_arttext

Villa Úsuga, J.C.; Zapata Correa, S.; Díaz Herrera, O.I. y Padierna Cardona, J.C. (2020). Reflexiones de iniciación, formación y especialización deportiva. Roles directivos, de coordinación y ser entrenador en el deporte base. En centros de exploración, iniciación, orientación, formación y especialización deportiva. Armenia-Colombia: Ed. kinesis.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2010). Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico. Ed. Médica Panamericana.