



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803

**El deporte como factor de desarrollo social, cultural y económico:
“Descentralización del deporte a las zonas de planificación con menor acceso a
programas de deporte, recreación y actividad física, desde la perspectiva de
priorización participativa del presupuesto del municipio de Envigado (Antioquia)
entre los años 2017 y 2020”**

**Sport as a factor of social, cultural and economic development:
“Decentralization of sport to the planning zones with less access to sports, recreational
and physical activity programs, from a perspective of participatory prioritization of
the budget of the municipality of Envigado - Antioquia (Colombia) between the years
2017 and 2020”**

Estudiante: Juan Diego Monsalve Arango

Asesoras: Ángela María Múnera Durán y Noreida Puerta Alcaraz

Universidad de Antioquia

Instituto Universitario de Educación Física y Deporte

Medellín, Colombia

2021

Agradecimientos

A mis padres Olga Lucía Arango Echeverri y Luis Ángel Monsalve Moná, y a mis hermanos Johnnatan Alejandro Monsalve Arango y Jenny Andrea Monsalve Arango, por ser el pilar fundamental en mi formación personal y profesional a través de su constante apoyo, amor y cariño, que me impulsan siempre a hacer las cosas de la mejor manera posible.

A Andrea Agudelo May mi compañera de vida que con su perseverancia e inmenso amor me ha enseñado que es suficiente la fortaleza humana para salir adelante y superar todos los obstáculos que la vida nos presenta.

A la Universidad de Antioquia por transmitirme nuevos conocimientos y experiencias a través de maravillosas personas que con su calidad humana me permitieron formarme como persona, profesional y especialista.

A mis asesoras Ángela María Múnera Durán y Noreida Puerta Alcaraz que con su vasta formación profesional hicieron de este proceso de aprendizaje una gran experiencia de vida, formándome con sus conocimientos como un especialista en administración deportiva analítico, estudioso y responsable.

Y a mi familia, mi gran familia, por ser un apoyo incondicional en todas mis etapas de la vida, demostrando irrefutablemente que la unión hace la fuerza.

Resumen

En la presente monografía se explica la importancia que el deporte, como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, presenta al descentralizarlo a las zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física, desde la perspectiva de priorización participativa del presupuesto del municipio de Envigado entre los años 2017 y 2020.

Lo anterior, debido a que en el municipio se presenta una insuficiente planeación administrativa y financiera respecto a dichos programas, lo que tiene como efectos directos una escasez de recursos para la descentralización de estos a las zonas de planificación con menor acceso, la falta de coordinación intersectorial, falta de cultura y oportunidades para el acceso a los programas y la ausencia de planes de comunicación.

Por ello, se considera determinante que en cada una de las zonas de planificación del municipio se establezca una Unidad Administrativa Territorial del Deporte para aumentar la cobertura en servicios deportivos, recreativos, de actividad física, culturales, educativos y de salud, con acceso permanente a los mismos en cada una de ellas.

Palabras clave: descentralización, deporte, administración deportiva, priorización participativa del presupuesto y zonas de planificación deportiva.

Abstract

This monograph explains the importance that sport, as a factor of social, cultural and economic development and growth, presents when decentralizing it to planning zones with less access to sport, recreation and physical activity programs, from the perspective of Participatory Prioritization of the Budget of the municipality of Envigado between the years 2017 and 2020.

The foregoing, due to the fact that the municipality has insufficient administrative and financial planning regarding said programs, which has as direct effects a scarcity of resources for the decentralization of these to the planning zones with less access, the lack of coordination intersectoral, lack of culture and opportunities for access to programs and the absence of communication plans.

Therefore, it's considered determinant that in each of the planning zones of the municipality a Territorial Administrative Unit for Sport be established to increase coverage in sport, recreational, physical activity, cultural, educational and health services, with permanent access to the same in each one of them.

Keywords: decentralization, sport, sport administration, participatory prioritization of the budget and sport planning zones.

Palabras clave

Descentralización, deporte, administración deportiva, priorización participativa del presupuesto y zonas de planificación deportiva.

Tabla de contenido

1. Introducción	8
2. Objetivos	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. Descentralización	16
3.1. Descentralización en Colombia	19
3.2. Descentralización del deporte en Colombia	23
3.3. Descentralización del deporte en Envigado a través de la Priorización Participativa del Presupuesto (PPP).....	27
3.4. Zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física del municipio de Envigado	45
4. Deporte como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico	53
4.1. Deporte para el desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, y como promotor de soluciones a problemáticas sociales y de salud del municipio de Envigado	58
5. Administración deportiva.....	63
5.1. Administración deportiva en Colombia (mirada nacional, departamental y local)70	
5.2. El papel de la administración deportiva para descentralizar el deporte a nivel supranacional	75
5.3. El papel de la administración deportiva para descentralizar el deporte en Colombia (nacional, departamental y local).....	78
6. Unidades Administrativas Territoriales del Deporte en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado	87
6.1. Campo de acción de las Unidades Administrativas Territoriales del Deporte en cada zona de planificación del municipio de Envigado.....	90
6.2. Viabilidad y sostenibilidad de las Unidades Administrativas Territoriales del Deporte con una visión prospectiva.....	92
7. Discusión.....	94
8. Conclusiones	98
9. Referencias bibliográficas	103

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Ventajas y desventajas de entes deportivos centralizados y descentralizados.....</i>	25
Tabla 2. <i>Valor en pesos del presupuesto definitivo destinado por el INDER Envigado en su proyecto PPP para cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado en el año 2021.</i>	35
Tabla 3. <i>Número de usuarios impactados en cada una de las zonas de planificación por el INDER Envigado desde la perspectiva de la PPP en el año 2018.....</i>	48
Tabla 4. <i>Porcentaje de usuarios impactados en cada zona de planificación por el INDER Envigado desde la perspectiva de la PPP en el año 2018 en comparación con el total de personas habitantes en el municipio de acuerdo con las proyecciones del DANE (2019). .</i>	49
Tabla 5. <i>Cantidad total de personas residentes en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado con su correspondiente porcentaje respecto a la cantidad total de habitantes en esta según las proyecciones del DANE del año 2018 (2019).....</i>	50
Tabla 6. <i>Porcentajes de usuarios impactados en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado en el año 2019 respecto al total de personas residentes en cada una de ellas según las proyecciones del DANE del año 2018 (2019).</i>	51

1. Introducción

Actualmente se presentan en los países diversos factores de orden político, los cuales demuestran el nivel de desarrollo que estos tienen y su funcionalidad en pro del beneficio de la sociedad. Muchos de estos factores dan cuenta de la organización y progreso de las naciones, y demuestran que todas las acciones que se realicen en este orden deben estar encaminadas a promover el desarrollo administrativo, económico, político, social, deportivo, cultural, entre otros, de las mismas (Ivancevich et al., 2006).

Es importante conocer que en la actualidad en el municipio de Envigado, y de acuerdo con lo descrito en el Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física (2011) para el municipio entre los años 2011 y 2021, se presentan evidencias de que en este no hay la adecuada planeación que permita garantizar el suficiente recurso humano y presupuestal para lograr atender la progresiva demanda y dar continuidad de los servicios ofertados en materia deportiva, recreativa y de actividad física. Esto se agudiza en los momentos en que la destinación de recursos a través de los presupuestos otorgados para los diferentes programas y proyectos se tardan en ser entregados, o se condicionan determinados servicios debido a intereses particulares de grupos o actores políticos. De la misma manera que se evidencia “la falta de cultura y oportunidades de acceso para el uso creativo del tiempo libre como factor importante para el desarrollo humano, el bienestar y la calidad de vida de la población” (Departamento de Antioquia et al., 2011, p. 40).

Asimismo, las comunidades del municipio según los informes presentados en dicho plan expresan que hay altos niveles de sedentarismo en la población en conjunto con otros

aspectos relacionados con inadecuados hábitos de vida, drogadicción, alcoholismo e inadecuada utilización de la tecnología informática (se evidencia que ésta, en vez de fortalecer los planes y programas deportivos, absorbe gran parte del tiempo de los niños y jóvenes del municipio).

Por lo tanto, es importante entender la incidencia de la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física a las zonas de planificación con menor acceso del municipio de Envigado en las problemáticas sociales, culturales y de salud pública de sus habitantes. Asimismo, los hallazgos de Pulido y Calderón (2017) a partir de los cuales se evidenció que la descentralización deportiva muestra resultados positivos respecto a la optimización de los recursos económicos, que se refleja directamente en infraestructura deportiva y en la implementación de programas y proyectos, que tienen como objetivo final el generar hábitos de vida saludables y un buen uso y aprovechamiento del tiempo libre para todas las personas.

Sumando a lo anterior, la solución a dificultades como la insuficiente dotación, adecuación, mantenimiento y utilización de los espacios e infraestructuras para el desarrollo de las diferentes actividades y programas en el ámbito deportivo, recreativo y de actividad física; y también a la constante discontinuidad que se da en determinados programas ofrecidos por el INDER Envigado, la falta de trabajo intersectorial entre salud, educación y deporte (que conlleva a la poca efectividad en los resultados que arrojan los programas de promoción y prevención en salud) y la ausencia de planes y programas comunicacionales para facilitar operaciones entre instancias administrativas con clubes deportivos.

De esta forma, y con los resultados que se obtengan luego de realizar los análisis correspondientes de acuerdo con la cantidad de usuarios impactados en cada una de las

zonas de planificación del municipio de Envigado, se podrá establecer un punto de partida respecto a la descentralización del deporte que viene siendo implementada en este. De tal modo que las intervenciones deportivas, recreativas y de actividad física con dicho enfoque mejorarán los efectos en el cambio social y permitirán “reducir la delincuencia juvenil, aumentar la conciencia sobre enfermedades transmitidas, disminuir el aislamiento social de poblaciones desfavorecidas, disminuir el racismo y estereotipos en una sociedad y ayudar a las personas a recuperarse de traumas de guerra y tensiones étnicas” (Lyras y Peachey, 2011, p. 316).

Es entonces como de manera concreta se presenta una insuficiente planeación administrativa y financiera de los programas deportivos, recreativos y de actividad física priorizados por el presupuesto participativo en el municipio de Envigado durante los años 2017 y 2020, y que tiene como efectos directos los recursos insuficientes para la descentralización de dichos programas a las zonas de planificación con menor acceso a ellos, la falta de coordinación intersectorial, falta de cultura y oportunidades para el acceso a los programas y la ausencia de planes de comunicación en el municipio.

Es por esto que se desea, a través de la presente monografía, explicar la importancia que el deporte, como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, presenta al descentralizarlo a las zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física, desde la perspectiva de priorización participativa del presupuesto del municipio de Envigado (Antioquia) entre los años 2017 y 2020, y de esta forma lograr responder a la pregunta donde se cuestiona dicha importancia en el municipio.

Cabe resaltar que uno de los ya mencionados factores de organización y desarrollo nacional es la descentralización de la cual se viene hablando y que es el foco central del

presente estudio. Esta hace referencia a la delegación de funciones administrativas y a la toma de decisiones en todos los entornos competentes a la autoridad delegada, que para casos prácticos en esta monografía será conocida como la autoridad descentralizada. Dicho concepto lleva implícito múltiples beneficios que de acuerdo con Ivancevich et al. (2006) promoverán la formación de administradores profesionales en los diferentes entornos (salud, cultura, deporte, economía, entre otros) en los que se descentralice la autoridad, habilitando a estos para tomar decisiones significativas y adquirir diversas habilidades que les permitan tener la suficiente y necesaria pericia para lidiar con los problemas que se presenten en su diario quehacer profesional. Además de esto, se podrá favorecer el clima competitivo en las organizaciones y territorios donde se descentralice la autoridad y tener así la suficiente autonomía, la cual conduce a la creatividad e ingenio en la solución de problemas y finalmente, permitirá que los administradores se adapten adecuadamente y contribuyan al desarrollo de todas aquellas entidades descentralizadas.

A nivel nacional, es determinante entender la importancia de todos los beneficios que los procesos de descentralización han traído y posiblemente traerán, ya que, con las múltiples ganancias adquiridas en todos los entornos ya mencionados, la sociedad logrará adaptarse y apropiarse mucho más de los mecanismos de participación ciudadana a través de los cuáles se podrán fortalecer todos estos procesos. De esta manera, y en concordancia con los objetivos de desarrollo que estos deben plantear, es que el deporte con sus tintes de adaptación, formación, desarrollo y competencia, y visto de manera holística como fomento (por lo que se asocia con las concepciones de recreación y actividad física), surge como herramienta determinante y factor de desarrollo territorial.

Pulido y Calderón (2017) expresan que las entidades encargadas de desarrollar y promover el deporte a nivel nacional cuentan con funcionamientos específicos, lo que las hace subdividirse en dos categorías: las entidades centralizadas y las entidades descentralizadas; donde las centralizadas son aquellas que están ligadas y penden directamente de la municipalidad respecto a la toma de decisiones y al gasto y manejo de los recursos, y las descentralizadas son las que siguen estando ligadas a la municipalidad pero son autónomas en la administración de sus recursos y procesos administrativos. En este sentido concluyen que, a nivel nacional, si las entidades deportivas municipales logran ser descentralizadas, “tendrán la posibilidad de desarrollar tareas propias de la administración que incluyen promover programas y proyectos los cuales se puedan controlar y evaluar con el fin de ser certificados en calidad y cobertura de servicio” (p. 6).

Por consiguiente, la presente monografía eleva la importancia de la descentralización del sector deporte en el municipio de Envigado, el cual presenta aumento en sus recursos financieros, sin embargo, los mismos no son suficientes para llevar a cabo un buen proceso de descentralización del deporte hacia las zonas de planificación con menos acceso a programas deportivos. Como lo menciona Castaño (2019) “descentralizar las actividades deportivas para buscar a través del deporte educar y enseñar no solo capacidades físicas, sino ciudadanos de bien, que tengan en cuenta sus derechos, deberes y responsabilidades sociales” (p. 13).

Es por esto que, en el municipio de Envigado, y de acuerdo con lo descrito en el Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física 2011-2021 (2011), se tratan los aspectos de la descentralización, teniendo en cuenta el marco normativo institucional decretado en la Constitución Política de 1991 y

que se rige por su objetivo fundamental en el cual el municipio de Envigado “tendrá como prioridad asegurar el acceso de las niñas y los niños, de los jóvenes y de los grupos en riesgo de vulnerabilidad a estos bienes socialmente necesarios (deporte, recreación, actividad física y educación física)” (Departamento de Antioquia et al., 2011, p. 1), y de esta forma hacer de aquellos bienes, instrumentos de reconciliación, de convivencia y de paz. Además, dicha entidad argumenta que es un esfuerzo para promover el desarrollo humano y hacer del tiempo libre, en especial el de los jóvenes, una oportunidad de vida, de respeto por las reglas, de coexistencia en las diferencias y de valoración del juego limpio.

De esta manera, y con todas estas generalidades enunciadas, se ratifica la importancia del deporte como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, impulsando el progreso de las naciones en dichos aspectos, y fortaleciendo todos aquellos proyectos y programas de carácter deportivo, recreativo y de actividad física. Estos, al ser desarrollados bajo los preceptos de la descentralización deportiva y las premisas fundamentales del Deporte Para el Desarrollo (DPD), permiten que la sociedad comience a transformar todos aquellos aspectos negativos del diario vivir en motivos para cada día querer salir adelante y, a través del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física, modificar positivamente su entorno en todos y cada uno de los aspectos ya mencionados, y así aportar progresivamente matices de desarrollo al territorio que habitan.

Siendo así, se podrían presentar fenómenos poblacionales tales como el desconocimiento a nivel general de la oferta deportiva, recreativa y de actividad física o referentes a la poca participación ciudadana en los procesos de consulta y participación, y cuya consecuencia podría ser que algunas de las zonas de planificación presenten un mayor o menor porcentaje de usuarios impactados en comparación a la cantidad total de habitantes

residentes en ellas. Por tanto, se haría imprescindible realizar un enfoque de descentralización deportiva en aquellas zonas de planificación que más lo necesiten, priorizando una mayor destinación de recursos humanos y financieros para los programas deportivos, recreativos y de actividad física del proyecto de Priorización Participativa del Presupuesto (en adelante PPP) del INDER Envigado y poder así impactar una mayor cantidad de personas.

Todo lo anterior desarrollado en función de describir los procesos de descentralización de los programas de deporte, recreación y actividad física del municipio de Envigado, identificando la importancia de la PPP en estos de acuerdo con las zonas de planificación con menor acceso a los mismos, y proponiendo una estrategia de mejoramiento de los procesos de planeación administrativa y financiera para la descentralización de dichos programas a aquellas zonas ya referenciadas del municipio de Envigado.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Explicar la importancia que el deporte, como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, presenta al descentralizarlo a las zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física, desde la perspectiva de priorización participativa del presupuesto del municipio de Envigado (Antioquia) entre los años 2017 y 2020.

2.2. Objetivos específicos

- Describir los procesos de descentralización de los programas de deporte, recreación y actividad física del municipio de Envigado (Antioquia).
- Identificar la importancia de la priorización participativa del presupuesto en el deporte, la recreación y la actividad física en las zonas de planificación con menor acceso a estos del municipio de Envigado (Antioquia).
- Proponer una estrategia de mejoramiento de los procesos de planeación administrativa y financiera para la descentralización de los programas de deporte, recreación y actividad física a las zonas de planificación con menor acceso del municipio de Envigado (Antioquia).

3. Descentralización

Los procesos de descentralización en América Latina vienen siendo instaurados de manera general como herramienta de desarrollo, la cual permite contemplar las marcadas diferencias entre los países, todo de acuerdo con los grados de descentralización que tengan, los medios que sean utilizados para dichos procesos y los resultados que se obtengan en asuntos referentes al progreso social, económico y político (Camargo, 2005).

Como conceptualización formal de la palabra descentralización, se encuentra que Litvack y Seddon (1999) la definen como “la transferencia de autoridad y responsabilidad de las funciones públicas del gobierno central a organizaciones gubernamentales subordinadas o cuasi independientes, o al sector privado” (p. 2). Concepto que de acuerdo con ellos debe ser analizado cuidadosamente, teniendo en cuenta el tipo de descentralización al que se haga referencia (política, administrativa, fiscal, de mercado, entre otras), sus características, implicaciones a nivel político y las condiciones que se consideren necesarias para el éxito de descentralizar la autoridad en cada caso, y así finalmente poder decidir qué tan beneficiosa sea esta de acuerdo con dichas condiciones.

Además, y acorde con la Procuraduría Delegada para la Descentralización y las Entidades Territoriales (en adelante PDET) de Colombia, la descentralización “consiste en la transferencia, o entrega, de competencias y/o funciones administrativas y recursos, a personas públicas creadas por el poder central del Estado, para que las ejerzan en su propio nombre y bajo su propia responsabilidad” (Mesa et al., 2011, p. 28). Donde se aclara que las principales características de esta, están relacionadas con el otorgamiento de competencias y funciones de aquella entidad que se descentraliza, y se dan o transfieren

facultades y tareas concretas las cuales se desligan de la escala central de la nación, para que sean cumplidas por otra persona jurídica pública de carácter territorial o por servicios.

También son de resaltar las numerosas razones por las que la descentralización hoy en día es considerada una acción justificada en el sencillo reconocimiento y resolución de la mayor cantidad de necesidades locales, debido a que en última instancia son los propios habitantes del territorio descentralizado quienes conocen de primera mano las problemáticas de su entorno, y por lo tanto la administración territorial pueda brindar un mejor y más rápido servicio al conocer de manera más cercana las necesidades de los ciudadanos (Rojas y Castellanos, 2017).

Ahora bien, para propender por un adecuado uso del concepto de descentralización, es de obligatorio cumplimiento que aquellos servidores públicos territoriales, como lo menciona la PDET, sean vigilados “para que ejerzan de manera diligente y eficiente las funciones que les fueron asignadas, bajo el enfoque de la protección de los derechos fundamentales de todos los habitantes del territorio, en especial de los más vulnerables” (p. 15). Teniendo de esta forma una mayor preocupación por aquellas poblaciones menos favorecidas y con menos oportunidades de desarrollo social, económico y cultural.

Así mismo, y como aspecto destacable en el presente proyecto, la participación política ciudadana, que de acuerdo con Orozco (citado en Vargas-Hernández, 2011), se refiere al nivel en que se ve involucrado el individuo de la sociedad para indicar las diferentes pautas, directrices o agendas de acción social y política que influyan directamente sobre sus intereses, es considerada como eje fundamental en la articulación de los procesos de descentralización política a nivel general. Ya que, dicha participación usualmente se ve limitada, y por lo tanto la constitución de la base de determinados

procesos de descentralización y control social a través del reconocimiento de los derechos de las personas en un Estado de Derecho y un sistema basado en preceptos democráticos, no se estará implementando por completo, por lo que se hace imprescindible que los procesos de transición democrática sean empleados para incrementar las formas en las que la ciudadanía participe y así se pueda contribuir a ampliar el debate público y a que se establezca un control sobre los gastos públicos, reforzándose también con los procesos de descentralización que resulten (Vargas-Hernández, 2011).

Todo lo anterior debido a que, son los ciudadanos y habitantes de los diferentes territorios quienes conocen la realidad actual en estos, y es así como al descentralizar la autoridad, se podrá escuchar con mayor cercanía las solicitudes y requerimientos que deban ser atendidos de manera urgente. Eso sí, siempre apreciando la democracia expresada en la nación como la cercanía que tiene el gobierno con los ciudadanos por lo que, y tal como lo menciona el Municipio de Envigado (2020) en los modelos de planeación administrativa orientada a la modernización de los servicios y a la descentralización (los cuales hacen parte de la quinta línea estratégica del Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023), dicha cercanía permitirá “captar de primera mano las necesidades del público y tener una mayor interlocución con éste, ganando legitimidad y eficiencia, que son cualidades indiscutibles de una mayor gobernabilidad, entendida como buen gobierno o la calidad de éste” (p. 64).

De igual manera, es fundamental que la descentralización del aparato del Estado, conforme a lo mencionado por Vargas-Hernández (2011) “debe crear las condiciones para una mejor equidad en distribución de los beneficios entre las regiones y otorgar mayor apoderamiento (empowerment) a los grupos sociales considerados como excluidos” (p. 82). Apoderamiento que a fin de cuentas y de acuerdo con el autor, permitirá liberar el poder

que se efectúa en el aumento de las aptitudes y capacidades de las personas para intervenir en los procedimientos de toma de decisiones y enunciación de las políticas públicas a nivel local, regional y nacional.

3.1. Descentralización en Colombia

Los procesos de descentralización en Colombia tienen su historia desde el siglo pasado, los cuales de acuerdo con Sánchez Castillo (2016), se redefinen “a fines de los años 60, cobrando mayor fuerza durante la década de los años 80 y concretándose explícitamente en la Constitución Política de 1991” (p. 17).

De manera inicial, se pasa por un momento de construcción de dichos procesos por medio de la desvinculación del centro para así darle más autonomía a otros niveles de gobierno como lo son el intermedio (departamental) y el local (municipal), otorgando a estos niveles diversas competencias en temas fiscales, administrativos y políticos por medio de reformas que de acuerdo con Botero (2011) “iniciaron con la Ley 14 de 1983 y terminaron con la Ley 617 del 2000” (p. 215).

Luego, con la Ley 617 de 2000 y el Acto Legislativo 01 de 2001, se visualiza la posibilidad de vincular de nuevo al centro en el proceso de coordinación regional y local y, se plantea un escenario explicativo que concuerda con Botero (2011) sobre que “el único camino posible es el movimiento pendular entre centralización y descentralización” (p. 216).

Además, entre los años 2011-2012 se muestran avances significativos en ese movimiento pendular a través de diferentes leyes de ordenamiento territorial y regalías que

permitieron generar una mayor participación del centro en todos los procesos de coordinación regional y local tales como la Ley 1454 del 2011 y la Ley 1530 del 2012. Las cuales se “esbozan como elementos menos oportunistas y más centrados en la creación de un sistema de meta-coordinación más formal y con prioridades e indicadores más claros” (Botero, 2011, p. 239). Para dicho autor concluir que lo conveniente cuando se traten temas de centralización/descentralización, es hablar de las diferentes relaciones intergubernamentales (RIG) basándose en sus aspectos técnicos y políticos.

Así las cosas, según la trayectoria que los procesos de descentralización han venido teniendo en el país, su implementación debería estar lo suficientemente desarrollada en este, y los objetivos implícitos en el concepto de descentralización se estuvieran cumpliendo a cabalidad por las diferentes organizaciones y entidades territoriales.

Asimismo, Rojas y Castellanos (2017) dicen que “en Colombia se ha avanzado en el proceso de descentralización política, administrativa y fiscal, y actualmente es un buen referente para otros países latinoamericanos al implementar la descentralización de manera paulatina” (p. 162). A pesar de esto es evidente que dichos procesos de descentralización han venido acompañados de diferentes problemáticas que dichos autores relacionan con ineficiencia en la prestación de los servicios públicos, altos índices de corrupción y captura del presupuesto público por parte de personas enfocadas en sus intereses individuales y por mafias locales.

Estas problemáticas por lo tanto generan en la ciudadanía un alto grado de insatisfacción de sus necesidades, un aumento en los niveles de desigualdad, mayor inequidad en los diferentes territorios a nivel nacional, una pésima distribución de los ingresos y muchas falencias en el componente educativo, de acceso a servicios públicos y

de infraestructura del territorio, las cuales a fin de cuentas repercuten directamente en lo decretado en la Constitución Política de Colombia, que vela por suplir todas aquellas necesidades básicas para el pleno desarrollo de las personas y por lógica hace que éstas se cuestionen respecto al tema tratado, indagando por ejemplo sobre la conveniencia de entidades e instituciones descentralizadas para el funcionamiento eficiente del Estado como promotor de desarrollo.

Lo anterior se presenta debido a que, si bien se dan diferentes procesos de descentralización, las entidades y organizaciones en Colombia en muchas ocasiones no tienen presentes aquellas premisas fundamentales promulgadas por la PDET las cuales dan suficientes razones sobre la importancia de la descentralización en el país. Entre ellas se tiene un mayor y mejor aprovisionamiento de bienes públicos locales y meritorios para la población, un mayor bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la población en salud, educación, agua potable y saneamiento básico, la implementación de las políticas públicas es mucho más ágil y eficaz (debido a que las autoridades locales responden y están más cerca de los problemas y demandas de la comunidad), la administración nacional mejoraría en su funcionamiento dejando de lado una serie de funciones sobre las cuales no está en condiciones apropiadas para desempeñarlas (de esta forma el gobierno nacional podrá dedicarse a asuntos más estratégicos, transfiriendo competencias a las administraciones locales), la generación de un mayor empoderamiento de la comunidad en las decisiones públicas y una mayor participación electoral y fortalecimiento de la democracia.

Como factor adicional, tal como lo mencionan Mesa et al. (2011) respecto a la teoría de Brennan y Buchanan, los procesos de descentralización se pueden convertir en un

gran factor para contener el crecimiento de lo que es denominado como Estado Leviatán y que es definido como “aquel gobierno monolítico que busca sistemáticamente explotar a la ciudadanía a través de la maximización de los ingresos provenientes de impuestos que son extraídos de la economía” (p. 32). Así pues, la dimensión del sector público debe transformarse de manera inversa a la vez que se acrecienta la descentralización fiscal, controlando así las grandes magnitudes del gobierno nacional y colocando límites a su extensión.

En esta misma línea, es que se reafirman los bajos resultados que los procesos de descentralización en Colombia vienen arrojando, ya que como lo anota Copello (2011) aún hay una importante proporción de departamentos y municipios en el país que no dan coberturas completas en aspectos fundamentales como lo son la educación básica, afiliación a la seguridad social, coberturas de acueducto y alcantarillado, eliminación de la mortalidad infantil y materna, o en la continuidad y calidad de los diferentes servicios que se brinden a la comunidad. Es por esto, que se considera que los modelos y procesos de descentralización por obligatoriedad deben crear “condiciones básicas para que las entidades territoriales tengan un buen desempeño en los objetivos de provisión de servicios, de disminución de desigualdades territoriales y personales, y de promoción de la participación ciudadana” (Copello, 2011, p. 1). Participación que de acuerdo con el autor es muy reducida y, hasta el año 2008, solamente se daba en las Juntas de Acción Comunal, y por lo tanto el enfoque en este aspecto es fundamental para la complementación de los procesos de descentralización.

3.2. Descentralización del deporte en Colombia

El ambiente deportivo, recreativo y de actividad física ha sido catalogado como aquel donde se exhibe una de las mayores convergencias a nivel económico, social y cultural en el mundo, lo que atrae progresivamente una mayor cantidad de espectadores, aficionados y practicantes. Esto invita a ejecutar acciones investigativas en torno a éste, de magnitudes más específicas y agudas que las que hasta el momento se han venido realizando. Por ello, es de suma importancia el papel que, como profesionales del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física, y especialistas en administración deportiva, se tiene al momento de profundizar sobre aquellas ideas que repercuten en el diario quehacer de dichas profesiones y por consiguiente afectan muchos de los factores que se procuran desarrollar de una manera adecuada, evitando procesos, actividades y programas apresurados, mal planificados o sin una correcta estrategia de desarrollo administrativo, económico y sociocultural.

Dicho desarrollo sociocultural en Colombia está directamente ligado a la gran importancia que el deporte ha venido tomando a nivel mundial y que repercute en el país, lo que conlleva a una oferta y demanda progresiva de este. Así, tal como lo dicen Pulido y Calderón (2017) “el deporte, la recreación y un adecuado uso del tiempo libre son una necesidad básica que toda la población necesita para su pleno desarrollo” (p. 4), por lo que se enfocan en reforzar la descentralización del deporte en el departamento de Cundinamarca y por ende propender por un mayor desarrollo social, cultural y económico en la población.

Además, y teniendo en cuenta la subdivisión de categorías propuestas por Pulido y Calderón (2017) donde hablan sobre entidades centralizadas y descentralizadas, se logra encontrar que los resultados que allí se presentan permiten compilar las ventajas y desventajas de los entes deportivos en dichas categorías como se muestra en la siguiente tabla (pp. 31-32):

Tabla 1.*Ventajas y desventajas de entes deportivos centralizados y descentralizados.*

Entidad deportiva	Descentralizada	Centralizada
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de su propio presupuesto. • Autonomía en sus decisiones administrativas. • Capacitaciones para su grupo de colaboradores. • Ingresos de recursos de la Nación. • Libre contratación: directa, por concurso, licitación, subasta. • Es el máximo ente deportivo a nivel municipal. • Construcción de escenarios deportivos provenientes de sus propios recursos. • Agilidad en procesos administrativos. • La entidad cuenta con un rubro para el plan de bienestar de sus colaboradores. • El pago del salario al grupo de colaboradores es oportuno. • Crear propuestas para modificar su estructura organizacional y presentarlas al concejo municipal para su posible aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está articulado directamente a la administración municipal. • Cuentan con el grupo de colaboradores de la administración central. • La responsabilidad administrativa y legal del representante de la entidad es menor. • Los colaboradores de la entidad son incluidos en los planes de bienestar de la alcaldía. • Es el máximo ente deportivo a nivel municipal. • La facilidad de articulación con otras dependencias de la administración.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • El representante legal no cuenta con voto en la junta directiva. • Gestionar recursos del sector privado. • La directa responsabilidad del representante legal en un mal proceso o mala decisión. • Por ser una entidad descentralizada no cuenta con el apoyo necesario de la administración central al momento de desarrollar eventos. • Directo responsable del cuidado y mantenimiento de los escenarios deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima asignación de recursos. • El proceso de contratación conlleva más trámites administrativos. • No cuenta con autonomía presupuestal. • La toma de decisiones es conjunta. • La importancia de sus programas y proyectos no son relevantes al momento de estructurar el Plan de Desarrollo Municipal. • Cuenta con pocos programas y proyectos por falta de presupuesto. • La cobertura poblacional es mínima. • Ineficacia en la respuesta de procesos administrativos. • Falta de apoyo a deportistas de alto rendimiento. • El grupo de colaboradores debe prestar apoyo logístico a todos los eventos que desarrolle la administración municipal.

Nota. Información tomada de Pulido y Calderón (2017, pp. 31-32).

De la tabla 1 se logra determinar que las entidades deportivas descentralizadas cuando de aspectos administrativos se habla, poseen más beneficios gerenciales a comparación de las centralizadas, reflejándose esto en los diversos resultados operativos respecto a temas de procesos deportivos, aprovechamiento del tiempo libre, actividad física a la población, infraestructura deportiva, espacios recreativos y de sano esparcimiento, que a fin de cuentas son el objetivo principal y eje misional de esta clase de entidades públicas.

En el departamento de Antioquia (cuya autoridad ejecutiva es la Gobernación de Antioquia), se cuenta desde el año 1996 con el Instituto Departamental del Deporte de Antioquia (Indeportes Antioquia) reconocida como la entidad descentralizada encargada de organizar, financiar, investigar, capacitar y fomentar la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, y cuyos proyectos misionales se basan en la apuesta institucional y sectorial para conectar el fomento con el alto logro deportivo a través de la generación de una reserva deportiva en el departamento (Universidad Nacional de Colombia et al., 2018).

Es así como Indeportes Antioquia representa aquella entidad de mayor empoderamiento a nivel departamental para promover e idealizar la descentralización del deporte en la región y que, para cumplir todo lo que esto conlleva, se apoya en cada uno de los organismos centralizados y descentralizados del deporte en el departamento para delegar funciones y actuar como ente vigilante en el cumplimiento de sus objetivos misionales en lo relacionado con la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física a todos los territorios.

En este sentido, la delegación en aspectos de proyección, construcción y mantenimiento de escenarios deportivos, la descentralización de actividades deportivas y

recreativas hacia los diferentes corregimientos, el apoyo a ligas y clubes, y la formación de líderes, dirigentes y técnicos a través de la constante capacitación, es asumida en el ejercicio institucional de los diferentes entes encargados del deporte a nivel municipal, para lograr un acercamiento y mayor acceso a todos los barrios y comunas (Universidad Nacional de Colombia et al., 2018).

3.3. Descentralización del deporte en Envigado a través de la Priorización

Participativa del Presupuesto (PPP)

En la Constitución Política de Colombia de 1991 se refuerza con lo dispuesto en el párrafo 2 del artículo 17 del Acuerdo Municipal N°038 del 29 de noviembre de 2016 del concejo de Envigado en el cual, para el proyecto de descentralización de actividades físicas, deportivas y recreativas, aprovechamiento del tiempo libre y ludotecas, se decreta que “la comunidad seleccionará a través de un ejercicio participativo las actividades a ejecutar en la zona de residencia o domicilio por grupos etarios según las necesidades establecidas en la zona” (pp. 8-9) y que hace de la participación ciudadana un mecanismo fundamental para el desarrollo y progreso del deporte en las diferentes zonas de planificación del municipio.

Así, y como herramienta de participación ciudadana, el municipio de Envigado en asocio con el departamento a través de Indeportes Antioquia, y teniendo presente lo descrito en el Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el Municipio de Envigado 2011-2021 (2011), diseñaron e implementaron una estrategia para la construcción del mismo, convocando a consultas a todos aquellos diferentes actores sociales del municipio y buscando consensuar

un diagnóstico, para a partir de este formular y presentar las principales apuestas que se deben asumir en el decenio, con miras a lograr el objetivo ya mencionado. Lo anterior arrojó como resultado que la comunidad consultada y las diferentes entidades públicas participantes de dicho proceso, adoptaran como rumbo de esta política la contribución al desarrollo humano, a la convivencia y a la paz, haciendo sentir la necesidad de repensar los espacios y la infraestructura municipal en función del encuentro, la participación y construcción del tejido social, para que se conviertan en dispositivos que fomenten la inclusión social y sobre todo la de aquellos sectores que en muchas ocasiones han sido y se encuentran excluidos de su acceso, práctica y disfrute (Departamento de Antioquia et al., 2011).

Además, se hace imprescindible la participación ciudadana en estos, y de acuerdo con esto se visibiliza en el país unos porcentajes muy reducidos como se observa a continuación:

Imagen 1.

Datos sobre participación ciudadana del Departamento Nacional de Planeación (2009) en: Transparencia por Colombia, “Lineamientos para una política nacional de rendición social de cuentas, Informe de Consultoría”.

<p>Participación en Bogotá. Los niveles de participación en los espacios consultados son muy bajos. Con excepción de las juntas de acción comunal que tienen un 7% de participación y de las asociaciones de padres de familia con 6%, en ningún otro caso se alcanza el 2% y buena parte está en 1% o por debajo. Estos datos estarían mostrando que la gran mayoría de los bogotanos no se vincula a espacios donde se podría pedir cuentas y obtener rendición de cuentas por parte de las entidades públicas distritales. La encuesta, sin embargo, no indagó sobre las actividades de los ciudadanos en cuanto a búsqueda de información y petición de cuentas. Bogotá Como Vamos 2008</p>
<p>Cartagena Como Vamos: La participación es muy baja, el porcentaje máximo lo obtienen las juntas de acción comunal, los frentes de seguridad de los barrios y las asociaciones de padres de familia con 3%.</p>
<p>Medellín Como Vamos. El espacio de participación más conocido es la junta de acción comunal con 55%, pero solamente participa el 6%. Le siguen en orden de importancia las asociaciones de padres de familia, con un conocimiento de 46%, y una participación de 4%. Los demás espacios son muy poco conocidos: las juntas administradoras locales por el 19%, el presupuesto participativo por el 10%, el consejo de planeación por el 7%, el comité de control social de los servicios públicos por el 5%. Igualmente, la participación en estos últimos espacios es mínima, como máximo el 1% de la población.</p>
<p>Actividad política en Bogotá. La encuesta bienal de culturas 2007 consultó sobre una lista de actividades indagando si la persona realizó alguna durante los últimos doce meses. Dejando de lado las elecciones, las actividades son reducidas; el 13% manifestó haber asistido a una reunión política en su localidad, el 11% a una manifestación política o protesta organizada de cualquier estilo, el 10% ha firmado peticiones colectivas, el 6% ha prestado servicios en un comité de alguna organización local, el 5% ha llamado a un programa de opinión en radio, el 4% ha instaurado una tutela y el 3% ha escrito una carta a un periódico o revista. Secretaría de Cultura de Bogotá, Encuesta bienal de cultura, 2007-</p>
<p>Participación Bogotá 2003. La encuesta de cultura política en Bogotá realizada en 2003, muestra claramente que apenas entre un 15% y un 25% de la ciudadanía conoce los espacios o mecanismos de participación existentes; el más conocido es la revocatoria del mandato y el menos conocido el comité de desarrollo y control social de los servicios públicos domiciliarios. Pero el conocimiento de este grupo de ciudadanos no implica necesariamente participación; los dos espacios con mayor vinculación de los ciudadanos son el gobierno escolar con 5.7% y los encuentros ciudadanos con 4.9%,</p>
<p>Encuesta de los Comités de Seguimiento a la Inversión de Regalías-CSIR: Arauca, Montería, Neiva y Sincelejo. El nivel de conocimiento de los espacios de participación sobre los cuáles se consultó es de 20% en promedio, encontrándose el mayor valor en Neiva con 23,9%, pero los niveles promedio de participación son muy bajos, en promedio de 0,8%.</p>

Nota. Adaptado de Copello (2011, p. 22).

De acuerdo con los datos que se presentan en la imagen 1 es claro que para el año 2009 en tres de las principales ciudades del país (Bogotá, Cartagena y Medellín) hay un

desconocimiento a nivel general de los mecanismos de participación ciudadana lo que posiblemente provoca la mayoría de los bajos porcentajes que se presentan posteriormente y refuerza la idea generalizada sobre el poco interés ciudadano en “temas políticos” pero que se hacen relevantes al momento de realizar solicitudes al gobierno municipal, departamental o nacional. Es por esto, por lo que los mecanismos de participación ciudadana (juntas de acción comunal, asociaciones de padres de familia, frentes de seguridad, juntas administradoras locales, presupuesto participativo, consejos de planeación, comités de control social de los servicios públicos, entre otros) deben ser mayormente difundidos y promovidos en la sociedad, para que se fomente una cultura política en este sentido y haya un amplio conocimiento sobre todos aquellos mecanismos a los que los ciudadanos pueden acudir cuando quieran hacer llegar sus requerimientos al gobierno.

De igual manera, no basta simplemente con que las personas tengan conocimiento de dichos mecanismos de participación ciudadana, es fundamental que haya una intervención activa en estos, dejando una notoria claridad sobre los beneficios y ganancias que conllevan y que finalmente podrán repercutir en temas diversos de interés general entre los cuales se encuentra la descentralización ya mencionada.

Es aquí donde se presenta la participación activa del Instituto del Deporte, Recreación y Aprovechamiento del Tiempo Libre de Envigado (en adelante INDER Envigado), para conformar la estructura institucional del municipio y así garantizar el derecho al deporte, la recreación, la actividad física y la educación física. Dicho instituto es un ente descentralizado y en parte autónomo, “cuyas funciones administrativas y de organización son desempeñadas por un gerente, quien debe direccionar y regular todas las

actividades y los recursos a través de la Alcaldía Municipal, exigiendo para esto, la definición presupuestal del sector” (Departamento de Antioquia et al., 2011, pp. 37-38).

El municipio de Envigado, en conjunto con el INDER Envigado, determinan por lo tanto que, para lograr un mayor impacto y cobertura en la zona urbana y rural, se han descentralizado los servicios de deporte, recreación, actividad física y educación física, con una oferta variada y usando un sistema de gestión de la calidad para asignar las diversas partidas presupuestales correspondientes al mantenimiento y adecuación de las placas polideportivas y demás equipamiento para la actividad física y la recreación, y a la atención a 21 clubes deportivos, a las organizaciones deportivas y los programas institucionales con apoyo de los recursos del presupuesto participativo.

Dicho presupuesto es definido con base en aquellos proyectos que primen en las decisiones adoptadas por los envigadeños en las votaciones de la PPP, la cual es considerada, de acuerdo con el sitio web de la Alcaldía Municipal de Envigado y con lo expresado en el Acuerdo Municipal N°038 del 29 de noviembre de 2016 del concejo de Envigado, como una herramienta de planeación participativa y gestión pública que busca brindar a los ciudadanos de las diferentes zonas de planificación del municipio, la posibilidad de intervenir en el manejo y disposición de los recursos públicos de manera equitativa, racional y acorde a las expectativas comunitarias. Allí, y a través de los comités realizados en ellas, se definen sectores de inversión en los cuales la administración municipal no ha tenido una intervención directa y descentralizada en barrios y entornos comunitarios.

Para ello, desde el Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Envigado se ha dispuesto la metodología de la PPP, a partir de la cual, la comunidad

presenta iniciativas que a su vez están enmarcadas en los Planes Zonales y el Plan de Desarrollo Municipal. Ambos instrumentos han sido orientados y elaborados conforme al entorno territorial y social por el Departamento Administrativo de Planeación y las metodologías establecidas para cada uno de ellos.

Luego de surtido el proceso de votación y selección de iniciativas comunitarias, éstas son remitidas a las diferentes secretarías para su análisis técnico, ajustes con la comunidad e inicio de la planeación, proyección y fases preparatorias de la contratación. Cabe anotar que este proceso regulatorio se puede encontrar desarrollado a profundidad en el Acuerdo Municipal N°038 de 2016 y el Decreto 242 de 2017.

Ahora bien, el INDER Envigado en cumplimiento de las premisas presentadas anteriormente y ejecutando su papel como ente descentralizado de los servicios de deporte, recreación, actividad física y educación física, presenta en su sitio web el proyecto de PPP realizado por el departamento administrativo de planeación del municipio de Envigado con vigencia del año 2017, donde se enfatiza la descentralización de actividades deportivas, recreativas y de actividad física con recursos de la PPP para cada una de las zonas de planificación del municipio y las cuales van dirigidas a todos los grupos poblacionales sin discriminaciones de sexo, raza ni edad.

En dicho proyecto se parte de las dificultades principales para la accesibilidad y adecuada práctica del deporte, la recreación y la actividad física, en el aprovechamiento del tiempo libre y la adopción de habilidades para la vida, las cuales se solucionarán a través del fortalecimiento de todos los proyectos ofrecidos por el INDER Envigado, con la descentralización de programas de esta índole, mejorando los niveles de accesibilidad a estos y logrando impactar cada año a un mayor número de personas. Además, considerando

que con la práctica deportiva, recreativa y de actividad física, y de acuerdo con lo propuesto por la entidad se hace un trabajo de prevención de enfermedades no transmisibles o crónicas, así como mentales, se generan hábitos de vida saludable y se fortalecen los lazos de amistad y las habilidades para la vida.

Todo esto enmarcado en la adecuada utilización del tiempo libre, conllevando a la construcción de una sociedad que se conoce y reconoce como tal. Y agregando que, para fortalecer la descentralización, se diversificó el deporte, la recreación, la actividad física y la educación física con modalidades o disciplinas que solicitaba la comunidad y que eran planeadas de acuerdo con el contexto de cada una de las zonas de planificación, generando como resultado la aceptación, permanencia e incremento de los usuarios en ellas.

Entre dichas modalidades o disciplinas se encuentra una variada oferta que se subdivide en deportes (fútbol femenino, ajedrez, baloncesto, fútbol, fútbol de salón, natación, iniciación deportiva, porrismo, tenis de campo, tenis de mesa, taekwondo, voleibol, skateboarding, bicicross y programas de psicología), actividad física (programas de actividad física para personas en situación de discapacidad, hidro aeróbicos, gimnasio comunitario, mantenimiento físico, hidro-yoga, baile, musicoterapia y yoga) y recreación (ludotecas).

Ahora bien, para el año 2017, el INDER Envigado impactó en 12 de las 13 zonas de planificación del municipio con su proyecto de PPP, con un valor total ejecutado de \$2.285.103.523 pesos colombianos (COP) y con una población total atendida de 17.540 usuarios. Según las cifras presentadas en el informe de empalme 2016 – 2019 (2020) del INDER Envigado, se pudo atender un promedio anual de 16.883 usuarios, diferenciados

por género de la siguiente manera: 6.653 hombres y 10.227 mujeres; y ejecutando un valor total de la PPP para el año 2019 de \$3.359.440.001 COP.

Como se puede observar, el presupuesto para el proyecto de PPP viene teniendo un incremento paulatino, del 2017 al 2019 en un 47% respecto al año 2017 que fue de \$2.285.103.523 COP. Y siendo para el año 2021 un valor presupuestado total de \$4.000.000.000 COP aumentando así respecto al 2019 un 19% aproximadamente y respecto al 2017 cerca de un 51%.

El valor total del presupuesto del municipio de Envigado para el año 2021 es de \$538.008.740.622 COP, de allí el presupuesto entregado al INDER Envigado, y según el último informe de gestión consolidado con vigencia 2021, corresponde al 1,13% (\$6.089.981.731 COP), y del cual el 65% aproximadamente es presupuesto destinado para el proyecto de PPP (Acuerdo municipal N°034 del 29 de noviembre de 2020).

Todos estos datos reafirman la importancia que se le viene dando al deporte en temas presupuestales y que le permitirá al municipio seguir cumpliendo en gran parte con todas aquellas premisas resaltadas sobre la descentralización del deporte, la cual se refleja de manera diferenciada en las zonas de planificación dependiendo del presupuesto que se destine en cada una de ellas y que se observa a continuación:

Tabla 2.

Valor en pesos del presupuesto definitivo destinado por el INDER Envigado en su proyecto PPP para cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado en el año 2021.

Concepto	Valor en pesos Presupuesto definitivo
ZONA 2	\$ 225.959.908
ZONA 3	\$ 264.351.873
ZONA 4	\$ 227.792.066
ZONA 5	\$ 169.541.833
ZONA 6	\$ 645.151.105
ZONA 7	\$ 596.850.181
ZONA 8	\$ 333.922.028
ZONA 9	\$ 464.683.103
ZONA 10	\$ 61.231.165
ZONA 11	\$ 306.231.181
ZONA 12	\$ 319.352.212
ZONA 13	\$ 384.933.345
TOTAL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	4.000.000.000

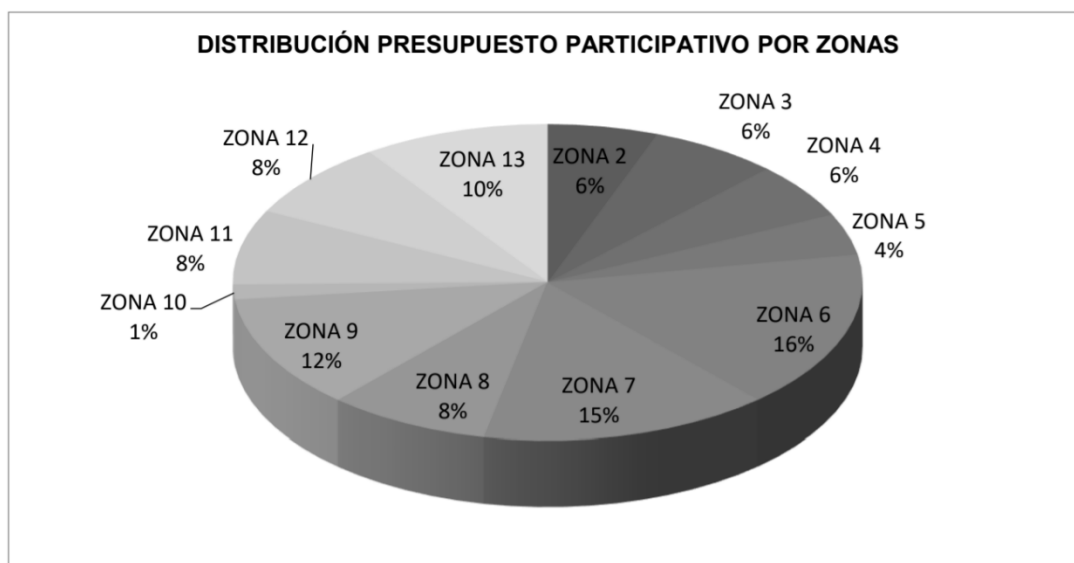
Nota. Información extraída de INDER Envigado (2021, p. 5).

De acuerdo con la tabla 2, y teniendo en cuenta la falta de información y datos disponibles para años anteriores, es evidente que para el año 2021 hay marcadas diferencias presupuestales en cada una de las zonas de planificación del municipio, lo que posiblemente influya en el desarrollo y cobertura respecto a la descentralización de los diferentes programas deportivos, recreativos y de actividad física del INDER Envigado. Siendo notorio de esta manera que en algunas de las zonas de planificación se destinan

presupuestos de más de 500 millones de pesos, mientras que en otras se destinan recursos por menos de 100 millones de pesos. Esto visto desde temas porcentuales se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 1

Distribución porcentual del proyecto de PPP del INDER Envigado por zonas de planificación.



Nota. Gráfica extraída de INDER Envigado (2021, p. 7).

De esta manera se logra entender la importancia de la participación ciudadana en los procesos de distribución presupuestal que van a ser destinados en cada zona de planificación, para que de acuerdo con lo presentado en la gráfica 1, se haga una mejor distribución de los recursos, y por consiguiente se pueda impactar de una forma más apropiada a toda la población. Eso sí, teniendo en cuenta la cantidad de habitantes

residentes en cada una de estas zonas como se analizará posteriormente y definiendo el mayor o menor impacto a nivel deportivo que debe presentarse en ellas.

En consecuencia, es determinante analizar el impacto poblacional que alcanza a tener el proyecto de PPP ya que, comparando los datos de usuarios atendidos en el año 2017 (17.540 usuarios) y el promedio de usuarios presentado en el informe de empalme 2016 – 2019 (2020) por el INDER Envigado, con las cifras presentadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) respecto al total de personas residentes en el municipio de Envigado en el año 2017 se tiene que, al haber un total de 223.456 personas habitantes en el municipio para dicho año, el porcentaje de población impactada por PPP fue del 7,85%. De igual manera, pero comparando el total de personas habitantes en el mismo año con el promedio presentado por el INDER Envigado de usuarios atendidos por PPP en el año 2019 que, de acuerdo con su informe de empalme 2016 – 2019, corresponde a 16.883 usuarios, fue del 7,56% para este período de tiempo (resaltando que para los años 2018 y 2019 no se presentan datos específicos por lo que se analiza sobre el promedio del cuatrienio).

Asimismo, y analizando el impacto poblacional con enfoque de género promulgado por el INDER Envigado con las diferentes disciplinas deportivas, modalidades de actividad física y ludotecas, se tiene que para el período de tiempo comprendido entre el año 2016 - 2019 se atendió el 6,79% de los hombres y el 8,93% de las mujeres, donde en concordancia con los datos presentados por el DANE para el año 2018 (debido que para años anteriores no hay censos poblacionales con diferenciación de género), el total de hombres residentes en el municipio de Envigado era de 97.955 y el total de mujeres era de 114.482. Dichos datos serán analizados a profundidad posteriormente en el numeral 3.4 donde se

determinarán cuáles son las zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física del municipio de Envigado.

Ahora bien, teniendo presente los parámetros actuales sobre los que se desarrollan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS), y que hacen parte de toda la apuesta de los proceso de descentralización, el INDER Envigado en su misión por cumplirlos, presenta una estructura organizacional que está funcionando en pro de estos y que, iniciando con el Plan de Desarrollo Municipal (en adelante PDM) que está basado en la línea 4 de “Salud y deporte para vivir mejor”, se da apoyo al ODS número 3 que se enfoca en la salud y el bienestar. Para luego con las acciones desarrolladas en las áreas de gestión jurídica, planeación y control interno, velar por dar cumplimiento al ODS número 16 que anuncia la paz, la justicia, y promover y promocionar al INDER Envigado como una institución sólida.

Además, con la gestión financiera realizada, dar apoyo al ODS número 8 con el respectivo crecimiento económico en el municipio en conjunto con el cumplimiento del ODS número 17 con la formación de diferentes alianzas que se dan para lograr la consecución de diversos objetivos y promover el bienestar laboral desde el área de la gestión del talento humano. Concientizando de esta manera a la comunidad en general que desde el INDER Envigado se apoya la profesionalización y especialización de las personas, y se cumple con todos los requisitos contractuales en materia laboral para velar por que sus funcionarios y contratistas tengan un trabajo decente tal como lo menciona el ODS número 8.

En esta misma línea, se realizan capacitaciones y se abren espacios educativos que fomentan el cambio en el INDER Envigado a través de la transformación del ser, por medio

de diferentes conferencias y talleres, velando así por cumplir el ODS número 4 basado en educación de calidad y apoyando a las instituciones educativas del municipio para facilitar la mayor cantidad de espacios en los que se apoyen los programas deportivos, recreativos, de actividad y educación física.

También, se desarrollan varios programas que ayudan a cumplir el ODS número 10 que se enfoca en la reducción de las desigualdades, a través de centros de iniciación y formación deportiva, programas para personas en situación de discapacidad y adulto mayor. Asimismo, toda la oferta del INDER Envigado se da sin discriminaciones de sexo, raza ni edad, promoviendo así el cumplimiento del ODS número 5 que se basa en la igualdad de género.

De igual manera, desde la gestión administrativa se desarrollan programas de mantenimiento y aseo que ayudan a la conservación adecuada de los diferentes escenarios deportivos, fortaleciendo así el saneamiento general y cumpliendo con lo formulado en el ODS número 6. Pero debido al uso excesivo de estos, dichos programas se ven limitados en muchas ocasiones por lo que es importante realizar un fortalecimiento en este aspecto. Además, en los últimos años, se vienen implementando programas para darle fuerza al cumplimiento del ODS número 13 que se enfoca en las acciones por el clima y al ODS número 15 que promueve el fortalecimiento a la vida de ecosistemas terrestres, a través de la gestión ambiental realizada por el INDER Envigado que impulsa proyectos ambientales como por ejemplo el proyecto “Eco Huellas con Alma”.

Así, respecto al cumplimiento de los ODS, el INDER Envigado transversalizando las acciones implementadas por las diferentes áreas administrativas permite dilucidar que, mediante todos los diferentes convenios que se dan entre el INDER Envigado, la

ciudadanía y algunas entidades a nivel municipal, se fortalecen las alianzas para el logro de objetivos cumpliendo con el ODS número 17. Alianzas con diferentes instituciones de educación básica, media y superior de la región con el objetivo de, a través del desarrollo de programas deportivos, recreativos y de actividad física, fortalecer la descentralización y promoción de la oferta deportiva en el municipio. Además, de que en dichos espacios educativos se difunda la acción del INDER Envigado en este y así se pueda fortalecer esta en cada una de las zonas de planificación.

Bajo la misma línea del punto anterior, se encuentran los convenios interadministrativos con las instituciones educativas del municipio, que permiten tener una cobertura total en la básica primaria aportando directamente a la calidad educativa de los niños y niñas de este, y cumpliendo con el ODS número 4. Esto facilita el desarrollo psicomotor, las prácticas corporales saludables como habilidades para la vida, la utilización pedagógica del tiempo de ocio, el acceso a la iniciación deportiva y la participación representativa en juegos escolares de los niños y niñas desde el grado transición a quinto de primaria. Todo lo anterior con el apoyo de licenciados en educación física y profesionales en entrenamiento deportivo que desarrollan un currículo en los módulos de educación física adaptado a las necesidades y expectativas propias de cada comunidad educativa.

También, a través de otros convenios realizados entre el INDER Envigado y entidades territoriales que se enfocan en fortalecer el bienestar laboral, se otorgan variados beneficios a todos los empleados de la institución velando por el cumplimiento del ODS número 16 enfocado en la paz, justicia y creación de instituciones sólidas. Esto mediante servicios complementarios ofrecidos por entidades cuyos convenios ofrecen variada oferta de estos y descuentos a los empleados. Así con todos estos beneficios se facilita la

inspiración y mejoría del personal, la gestión de actividades, bienes y servicios que apuntan en mayor medida al mejor relacionamiento y a una mejor distribución de recursos en la entrega de beneficios a los empleados.

Bajo estos mismos preceptos, es que el INDER Envigado se establece como una institución sólida que promueve la paz y la justicia, a través de las acciones ejecutadas desde el área de planeación donde se creó el plan anticorrupción y atención al ciudadano acorde a la normatividad vigente, a normas técnicas de calidad y al Manual Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). A este plan se le realiza seguimiento en la oficina asesora de control interno, pero de acuerdo con esta es necesario realizar una actualización y publicación del plan para evitar posibles sanciones disciplinarias.

Así, y con todas aquellas tareas desempeñadas por el INDER Envigado, se deja claridad de que el cambio social es uno de los factores fundamentales que se encuentra implícito en el modelo de descentralización deportiva implementado por esta institución. Este factor como atributo contribuyente en todos los procesos deportivos, recreativos y de actividad física se fortalece con las creencias colectivas que actúan como fuerzas impulsoras de manera significativa para lograr cambios potenciales en las personas, tanto a nivel micro (respecto a sus actitudes, creencias y razonamientos que conducen a motivos, pensamientos y comportamientos superiores), como en la actualización colectiva a nivel social (permitiendo establecer relaciones, nuevos grupos multiculturales, redes sociales, iniciativas a nivel local y actividades vinculadas con cambios personales y sociales) (Burnett, 2006; Burnett y Uys, 2000).

Además, en cumplimiento de todos aquellos objetivos enmarcados en el fomento del uso adecuado del tiempo libre en los diferentes grupos poblacionales mediante la oferta

integral de servicios deportivos, recreativos, de actividad física y educación física, el INDER Envigado procura por distribuir de manera equitativa los recursos para el mantenimiento, adecuación, dotación y utilización de la infraestructura y los espacios con fines del desarrollo humano, “promoviendo y consolidando a la vez las organizaciones que regulen los programas y actividades físicas, deportivas, recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre y de sano esparcimiento por medio de un mayor nivel de control” (Departamento de Antioquia et al., 2011, p. 42), logrando de este modo una optimización en la prestación de todos los servicios ofrecidos por las diferentes entidades del sector.

Igualmente, y para lograr cumplir con los objetivos propuestos en el ya mencionado Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, en el período de tiempo comprendido entre los años 2011-2021, y al ver que los recursos no son suficientes para la implementación de este, el municipio de Envigado establece como una primera estrategia la inclusión de un mínimo vital en las políticas públicas del municipio a través de “la construcción y consolidación de un plan indicativo municipal que defina el enfoque y las apuestas para garantizar este mínimo vital y buscar un mayor impacto de las políticas en el bienestar de la población” (Departamento de Antioquia et al., 2011, p. 62).

De esta manera, es que se establecen en el INDER Envigado las premisas enfocadas en el fortalecimiento de la descentralización de la práctica del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física, realizando un enfoque de género, inclusión y diferencial, por medio de los proyectos que se ejecutan con recursos de la PPP, y que de manera concluyente permiten el incremento de la oferta de actividades (las cuales han sido concertadas con la comunidad) y del número de zonas beneficiadas con los proyectos.

Además, de la promoción de la práctica del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física en el contexto de cada unidad territorial y sus grupos poblacionales, incluyendo el mejoramiento de la accesibilidad, y la contribución a la salud física, mental, al desarrollo integral de los individuos, al fortalecimiento de los lazos familiares y sociales, que mejoran los niveles de convivencia en el municipio.

De esta forma, es que se presentan y argumentan muchas razones a lo largo del presente escrito respecto a la implementación de diferentes estrategias y desarrollo de proyectos que se realizan en el municipio de Envigado para descentralizar el deporte, la recreación, la actividad física y la educación física de manera adecuada en todas las zonas de planificación. Pero de manera formal, en la redacción del Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el Municipio de Envigado 2011-2021, se consolidan determinadas metas organizacionales que son las que direccionan el proceso de descentralización en este y que de manera general se enfocan en consolidar y mantener en la estructura administrativa municipal al INDER Envigado, el cual “es un Ente descentralizado y autónomo, responsable del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre” (Departamento de Antioquia et al., 2011, p. 45), y cuyas labores son desempeñadas en función de promover, liderar y articular los diferentes esfuerzos públicos, privados y comunitarios en favor de la práctica, acceso y disfrute a estos bienes socialmente necesarios para el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio.

En dicho plan, y bajo los lineamientos definidos por Indeportes Antioquia, se traen a colación aquellos objetivos que se implementan de manera estratégica en los procesos de descentralización deportiva, recreativa y de actividad física, y que son (p. 45): (1)

Reglamentar y poner en funcionamiento la junta directiva del INDER Envigado, cuyo encargo es asesorar las políticas sectoriales con participación de la comunidad y las diferentes organizaciones sociales y comunitarias como espacio de participación ciudadana; (2) Promover el registro único nacional del sistema nacional del deporte (RUN-SND), de conformidad con los lineamientos de política trazados por los gobiernos nacional y departamental; (3) Crear e implementar un sistema municipal del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física, que coordine y articule los esfuerzos de los diferentes actores que intervienen desde el sector público, privado y la comunidad en la prestación de estos servicios; y (4) Mantener en la estructura municipal al INDER Envigado como Ente descentralizado responsable de la política sectorial.

Lo anterior, se formula en consonancia con las premisas ya descritas sobre la descentralización del deporte en el municipio, y las cuales permiten dejar claridad de que en este se han venido tomando iniciativas para lograr el cometido principal que es hacer llegar a cada rincón los diferentes beneficios del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física. De manera inicial, divulgando los mecanismos de participación ciudadana y posteriormente promoviéndolos, para que con ellos se puedan fortalecer los requerimientos y solicitudes ciudadanas, y así solventar la mayor cantidad posible. Luego, estableciendo el registro de aquellas entidades que permitirán el refuerzo de todos los programas deportivos, recreativos y de actividad física en el municipio. También, articulando dichas entidades y demás actores intervinientes que pertenezcan al sector público, privado y a la comunidad en general, para que la prestación de los servicios deportivos, recreativos y de actividad física sean óptimos y de alta calidad. Y finalmente, brindando la suficiente autoridad y autonomía al INDER Envigado para que se apropie de

su papel protagónico como ente descentralizado, haciendo un enfoque en cada zona de planificación, fomentando la práctica del deporte y concientizando a las personas sobre la importancia de este, en conjunto con las actividades físicas, recreativas y de educación física.

3.4. Zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física del municipio de Envigado

En el territorio envigadeño la planeación focalizada en cada una de sus zonas ha adquirido gran relevancia debido a que, contextualizando la globalización que genera procesos de interdependencia entre los diferentes países del mundo y unifica sus mercados, sociedades y culturas, se conservan las particularidades territoriales y se genera una mayor identidad, conservación cultural e identificación de necesidades y expectativas de los ciudadanos.

De tal manera que lo local va a permitir recuperar y conservar la singularidad de las sociedades, la cual es una condición indispensable para hacerse visible en medio del proceso de globalización. Siendo así, y aplicando el concepto de territorio en las zonas, se logra entender que por sus características sociales, económicas, culturales, por las relaciones que se erigen entre las personas y entre éstas y su entorno físico y ambiental, se determina el territorio por procesos históricos que le dan forma al poblamiento, a la comunicación, a las acciones políticas, a las relaciones con los centros administrativos, con los servicios y con las formas colectivas de contribuir a la satisfacción de las necesidades humanas.

En tal sentido, se define en el Acuerdo municipal 024 de 2009 a la zona como unidad territorial básica de la planeación en el municipio de Envigado, cuya conformación pretende fortalecer la identidad cultural a partir del reconocimiento y valoración del territorio, y realizar un acercamiento de la administración municipal y sus procesos de planeación con la población. Esto permite garantizar un conocimiento preciso de las diversas realidades inmediatas de los ciudadanos en cada una de las zonas y así diseñar las suficientes y más efectivas estrategias de intervención sin perder la visión de conjunto del municipio.

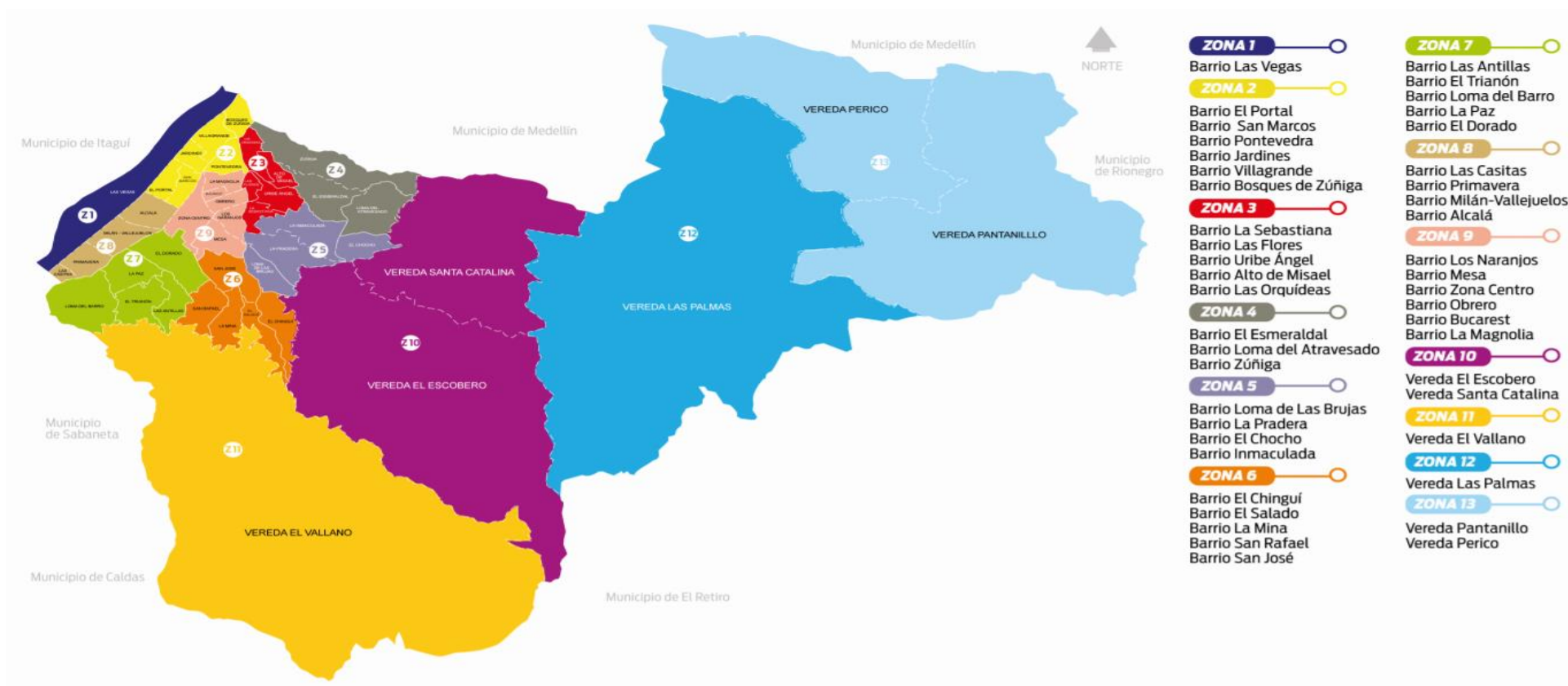
La tradición histórica en el poblamiento, la agrupación de un conjunto de barrios y/o veredas, la asignación de servicios y equipamiento colectivo, son características que permiten delimitar cada una de las zonas. Además, de “su grado de consolidación física y el tipo de desarrollo urbanístico que poseen, su localización geográfica y la conectividad entre ellas; así como por características culturales, sociales, económicas y demográficas de la comunidad que las habita” (El Consejo Municipal de Envigado, 2009, p. 5).

Aun así, es valioso llegar a entender que dicha delimitación tiene todavía un arduo camino por recorrer respecto al reconocimiento y apropiación de parte de todas las comunidades envigadeñas, ya que como resultado, son ellas y sólo ellas quienes darán cuenta de cuando se dé una real formación de zona de planificación en su territorio en concordancia a lo mencionado en el Acuerdo municipal 024 de 2009.

Es así como a manera ilustrativa se presenta en la figura 1 el mapa del municipio de Envigado en el cual se muestra la delimitación de cada una de sus zonas de planificación y se indican los barrios y/o veredas por los que está compuesta cada una de ellas:

Figura 1

Mapa municipio de Envigado – Zonas de planificación.



Nota. La figura muestra las 13 zonas de planificación en las que se encuentra subdividido el municipio. Fuente:

https://www.envigado.gov.co/SiteAssets/015_NOTICIAS/DOCUMENTOS/2018/05/mapa-municipio-de-envigado-zonas-de-planificacion-2016-vivir-mejor.pdf

De esta manera es como se ha venido presentando una cantidad variada de datos poblacionales y presupuestales en el desarrollo de la presente monografía, pero es relevante lograr analizar dichos datos por cada una de las zonas de planificación. Es así como de manera inicial en la tabla 4 se aprecia que hay zonas en las que se impacta una mayor cantidad de usuarios respecto a otras como se muestra a continuación:

Tabla 3.

Número de usuarios impactados en cada una de las zonas de planificación por el INDER Envigado desde la perspectiva de la PPP en el año 2018.

NÚMERO DE USUARIOS IMPACTADOS POR ZONAS BAJO LA PERSPECTIVA DE LA PRIORIZACIÓN PARTICIPATIVA DEL PRESUPUESTO POR LOS PROGRAMAS DEPORTIVOS, DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DE RECREACIÓN DEL INDER ENVIGADO EN EL AÑO 2018												
	ZONA 2		ZONA 3		ZONA 4		ZONA 5		ZONA 6		ZONA 7	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
DEPORTE	84	72	158	234	122	62	177	133	455	251	415	155
ACTIVIDAD FÍSICA	51	487	30	88	65	311	50	618	18	366	60	1411
RECREACIÓN	200	294	216	296	0	0	0	0	640	747	297	411
TOTAL	1188		1022		560		978		2477		2749	
	ZONA 8		ZONA 9		ZONA 10		ZONA 11		ZONA 12		ZONA 13	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
DEPORTE	179	236	510	232	0	0	91	58	130	60	109	89
ACTIVIDAD FÍSICA	45	389	162	828	26	172	25	65	149	188	30	77
RECREACIÓN	256	575	457	632	0	0	68	88	217	240	161	219
TOTAL	1680		2821		198		395		984		685	

Nota. Elaboración propia con información extraída de los documentos administrativos de la descentralización de actividades PPP de la página web del INDER Envigado.

Observando la tabla anterior y teniendo presentes el total de la población residente en el municipio de Envigado según el DANE en el año 2018 (212.437 habitantes), se tiene que los porcentajes de usuarios impactados en cada una de las zonas son:

Tabla 4.

Porcentaje de usuarios impactados en cada zona de planificación por el INDER Envigado desde la perspectiva de la PPP en el año 2018 en comparación con el total de personas habitantes en el municipio de acuerdo con las proyecciones del DANE (2019).

Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7
0,56%	0,48%	0,26%	0,46%	1,17%	1,29%
Zona 8	Zona 9	Zona 10	Zona 11	Zona 12	Zona 13
0,79%	1,33%	0,09%	0,19%	0,46%	0,32%

Nota. Elaboración propia con información extraída de los documentos administrativos de la descentralización de actividades PPP de la página web del INDER Envigado y del DANE (2019).

Dichos resultados presentados en la tabla 4 dan referencias de la poca cantidad de personas que se atienden en el INDER Envigado con los programas de deporte, recreación y actividad física de la PPP respecto al total de personas habitantes en el municipio de Envigado para el año 2018. Pero que, si se quiere profundizar respecto al porcentaje de usuarios impactado por zona de planificación en comparación al total de personas residentes en cada una de ellas para el año 2018 se tiene:

Tabla 5.

Cantidad total de personas residentes en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado con su correspondiente porcentaje respecto a la cantidad total de habitantes en esta según las proyecciones del DANE del año 2018 (2019).

PERSONAS RESIDENTES EN CADA UNA DE LAS ZONAS DE PLANIFICACIÓN EN EL 2019												
Zonas de planificación	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	ZONA 6	ZONA 7	ZONA 8	ZONA 9	ZONA 10	ZONA 11	ZONA 12	ZONA 13
Cantidad de habitantes	20093	27471	8592	12005	37346	47079	23199	38615	1846	1734	3081	1329
Porcentaje con relación al total de habitantes del municipio	9,04%	12,35%	3,86%	5,40%	16,79%	21,17%	10,43%	17,36%	0,83%	0,78%	1,39%	0,60%
TOTAL: 222.390												

Nota. Elaboración propia con información extraída de la página web del INDER Envigado en los documentos administrativos de los planes zonales de desarrollo y de los proyectos por zona de PPP del año 2019.

De tal manera que los porcentajes de usuarios impactados por el INDER Envigado con los programas de deporte, recreación y actividad física de la PPP en cada una de las zonas de planificación son los siguientes:

Tabla 6.

Porcentajes de usuarios impactados en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado en el año 2019 respecto al total de personas residentes en cada una de ellas según las proyecciones del DANE del año 2018 (2019).

Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7
5,91%	3,72%	6,52%	8,15%	6,63%	5,84%
Zona 8	Zona 9	Zona 10	Zona 11	Zona 12	Zona 13
7,24%	7,31%	10,73%	22,78%	31,94%	51,54%

Nota. Elaboración propia con los resultados obtenidos en las tablas 3 y 5.

Esto permite entender que, de acuerdo con el número de residentes en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado, y el número de usuarios que son impactados en las mismas por los programas de deporte, recreación y actividad física de PPP por el INDER Envigado, es evidente que hay algunas zonas de planificación que presentan mayor o menor cobertura y acceso en este tema.

Siendo las zonas de planificación con mayor acceso e impacto en la población por dichos programas las zonas 10, 11, 12 y 13, las cuales presentan más del 10% de usuarios atendidos respecto al total de residentes en cada una de ellas, siendo la zona 13 la que mayor cantidad de usuarios impactados presenta (51,54%).

Por el contrario, las zonas de planificación 2, 3 y 7 son aquellas con menor cobertura y acceso a programas deportivos, recreativos y de actividad física, presentando menos del 6% de usuarios atendidos respecto al total de residentes en cada una de ellas, siendo la zona 3 la que menor cantidad de usuarios impactados presenta (3,72%).

Los resultados presentados permiten establecer, como se ha mencionado de manera inicial, un punto de partida para el análisis respecto a la descentralización del deporte que viene siendo implementada en el municipio de Envigado ya que, las zonas de planificación que presentan mayor porcentaje de usuarios impactados son aquellas que tienen menor cantidad de habitantes residentes en ellas, y por el contrario las zonas que presentan menor porcentaje de usuarios impactados son las que tienen una mayor cantidad de habitantes residentes en ellas. Es por esto, que se hace imprescindible realizar un enfoque de descentralización deportiva en estas últimas, priorizando una mayor destinación de recursos para los programas deportivos, recreativos y de actividad física de PPP del INDER Envigado y poder así impactar una mayor cantidad de personas.

4. Deporte como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico

Es determinante entender las diferencias conceptuales entre deporte, recreación y actividad física, para que la visión holística de fomento que se tenga sobre el deporte, permita asociarlo a las expresiones de recreación y actividad física. De acuerdo con lo expresado por Vargas y Suárez (2018), se permite entender que el deporte “es la actividad física pautada conforme a reglas y que se practica con finalidad recreativa, profesional o como medio de mejoramiento de la salud” (p. 19) y la recreación son “todas aquellas actividades y situaciones en las cuales esté puesta en marcha la diversión, como así también a través de ella la relajación y el entretenimiento” (p. 20). Por su parte Meneses y Monge (1999) dicen que la actividad física hace referencia a “toda aquella actividad que requiere de algún grado de esfuerzo en lo que realiza el ser humano diariamente” (p. 17).

Ahora bien, teniendo en cuenta a Green (2008) se idealizará el deporte, la recreación y la actividad física como factores de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico para así “promover el desarrollo sociocultural entendido como un factor para la inclusión social, para la diversión y como gancho” (p. 137). Dicha autora parte del supuesto en el cual la participación de la comunidad en programas o eventos de índole deportiva, recreativa o de actividad física tiene amplios beneficios en los participantes, concluyendo que se presenta la necesidad de llevar dichos eventos o programas a la población menos beneficiada, de la cual en la mayoría de las ocasiones se entiende como aquella con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física.

También, se parte de realizar un análisis a aquellos componentes tomados como marco teórico por Lyras y Peachey (2011) los cuales son: evaluación de impactos,

componentes de la organización, componentes deportivos, componentes educativos y de enriquecimiento cultural, todos ellos arropados por la idealización del DPD y la consecución de los objetivos que vayan a estar inmersos en el éxito ya sea de un plan, un programa o una actividad específica. Esto sin obviar la reflexión que se sugiere tener del deporte tomado como un medio en vez de un fin.

Dichos componentes de acuerdo con Lyras y Peachey (2011, pp. 313-318) abarcan las siguientes generalidades:

- **Componentes de evaluación de impactos:** en estos componentes los autores toman como referencia lo concluido por Burnett y Uys (2000) aludiendo que aquellos programas y prácticas de intervención deportiva tienen como finalidad lograr cambiar y desarrollar socialmente al individuo a través de tres niveles de análisis de la sociedad: el macro, el meso y el micro. El macro refiriéndose a transformaciones infraestructurales, económicas, de indicadores socioeconómicos, políticos y de los sistemas que dan oportunidades a comunidades pobres y desfavorecidas; el meso dando cuenta de transformaciones en las redes sociales, relaciones intergrupales, valores, normas, igualdad de trato, acceso a recursos y materiales para todos, cohesión grupal e integración social; y el micro haciendo referencia a impactos psicológicos (autoestima, percepciones, estereotipos y empoderamiento), así como a determinados recursos y oportunidades que las personas a nivel material reciben. Sugiriendo de esta manera que al realizar dichos análisis se puede observar si en realidad los impactos de los programas y prácticas de

intervención deportiva apuntan a promover indicadores positivos de cambio social.

- **Componentes de la organización:** estos componentes según los autores y de manera sencilla se refieren a cómo se pueden definir y facilitar los cambios dentro de la industria del deporte (por ejemplo cómo la institución del deporte puede facilitar y apoyar la resolución de los desafíos globales). Esto, a través del aprovechamiento de las diferentes herramientas tecnológicas que surgen a diario de manera apresurada, y que su uso facilita el crecimiento de nuevas organizaciones, redes y prácticas de gobierno regionales y globales de DPD, lo que promueve una participación más efectiva, eficiente e inclusiva en una variedad de deportes. Además, acuden a Slack y Hinings (1992) para reafirmar que los fenómenos de cambio organizacional se explican bajo los preceptos de indicadores múltiples que abarcan la visión (teoría del liderazgo transformacional), el desarrollo de nuevas culturas en su entorno (cultura organizacional), asegurando recursos (dependencia de recursos) y haciendo adaptaciones estructurales adecuadas con nuevas regulaciones y legislaciones en sus esfuerzos para lograr la estabilidad (teoría institucional).
- **Componentes deportivos:** los autores hacen alusión a que, inicialmente se encuentran los múltiples efectos tanto a nivel macro como a nivel micro de la sociedad, como los descritos por Martens (1993) que apuntan a que el deporte sirva como vehículo para la adquisición de habilidades sociales y psicológicas, contribuyendo al desarrollo moral (siendo aplicado en un entorno con una filosofía conveniente y/o un enfoque educativo); y posteriormente citan que, de

acuerdo con Lyras (2007; 2009) es recomendable que las iniciativas deportivas transculturales (personas y deportes de diferentes culturas) sean desarrolladas para respaldar los componentes del deporte y la actividad física bajo cinco principios: (1) filosofía moral inspiradora como valores olímpicos o principios morales; (2) participar en el deporte estando orientado a la educación; (3) equipos inclusivos; (4) experiencias de calidad con excelencia y diversión; y (5) vinculando al deporte con actividades de enriquecimiento cultural y ciudadanía activa.

- **Componentes educativos:** se da el entendimiento de estos componentes al decir, que cuando la programación deportiva se complementa con otras medidas, se puede estimular la regeneración social y el cambio (Coalter, 2007), promoviendo según los autores, el logro de objetivos educativos y la formación de habitantes morales y proactivos. Al igual que la resistencia y superación de limitaciones culturales por segregación, mediante el desarrollo de intervenciones deportivas orientadas a los valores que enfatizan la aceptación y la colaboración entre grupos, siendo los instructores o entrenadores los modelos a seguir que refuerzan actitudes y comportamientos deseables (cómo trabajar juntos para lograr objetivos comunes, participar en actividades de recompensa personal y utilizar la tecnología para comunicarse y encontrar soluciones a los problemas que enfrentan). Además, como referencia fundamental, los autores se apoyan en Bandura (2000) quien dice que “las intervenciones deportivas deben centrarse en promover cambios en las creencias colectivas, además de cambios

estructurales, para que los participantes e instructores creen que pueden moldear su entorno y desarrollar una nueva cultura de paz y estabilidad” (p. 78).

- **Componentes de enriquecimiento cultural:** basados en el olimpismo y en el resurgimiento de los juegos olímpicos modernos concebidos por Pierre de Coubertin, los autores enuncian que para cumplir con los objetivos de enriquecimiento cultural se debe: “(a) difundir una filosofía moral en las prácticas deportivas existentes; (b) proporcionar un entorno educativo saludable para que los jóvenes crezcan y se desarrollen; y (c) inspirar a la humanidad para el desarrollo de un mundo pacífico” (p. 318), apoyando así factores relacionados con la solidaridad global, enseñanza del juego limpio y contribución a reformas sociales. Además, estableciendo que, de acuerdo con el Comité Olímpico Internacional - IOC (1994), se tendrán los objetivos de proporcionar un marco moral para educar a los jóvenes a través de las lecciones que se pueden aprender del deporte; promover los conceptos de amistad y colaboración intercultural; difundir los valores olímpicos para fomentar la paz y la estabilidad nacional; y reunir a los atletas cada cuatro años, para competir bajo el espíritu de los Juegos Olímpicos. Recomendando que, las iniciativas deportivas que acojan el olimpismo, promoviendo el cambio social, logren sus objetivos mejorando sus planes de estudio con oportunidades multidisciplinarias de enriquecimiento cultural, que brinden a los participantes habilidades y conocimientos en temáticas destacadas de la educación, la preocupación global y/o local (Lyras, 2007).

4.1. Deporte para el desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, y como promotor de soluciones a problemáticas sociales y de salud del municipio de Envigado

En el municipio de Envigado, y de acuerdo con los informes del Departamento de Antioquia et al. (2011), se presentan diversos temas a nivel de seguridad y de consumo de sustancias psicoactivas en cercanías a todos los lugares y escenarios donde los servicios deportivos, recreativos y de actividad física son desarrollados, y que deben ser asunto prioritario de conversación para las administraciones del municipio. Articulando las soluciones a estos con el plan de ordenamiento territorial (POT), junto con un adecuado control en la utilización de todos los escenarios deportivos y fomentando la participación de las distintas organizaciones sociales en todas las soluciones contempladas. Todo esto para lograr equilibrar la oferta y la demanda de los servicios deportivos, recreativos, de educación física y de actividad física y así promover el desarrollo del municipio.

Ahora bien, si se considera la participación ciudadana en la resolución de las problemáticas, es claro que la ciudadanía requiere de sus gobernantes soluciones urgentes a estas, por lo que se hace necesario fortalecer la relación entre el desarrollo municipal y el sector deporte, para brindar mayor peso a aspectos fundamentales como lo son la inclusión social, el desarrollo humano y el fortalecimiento del tejido social.

Es así, como el municipio de Envigado se ha propuesto como visión desde el año 2011 hasta el presente año, una política sectorial con cinco desafíos que han venido orientando las decisiones y la agenda que ha sido incluida tanto en los planes de desarrollo

gubernamentales como en todas las dinámicas del sector a nivel local. Dichos desafíos han estado enmarcados en las apuestas locales a la solución de las diferentes problemáticas sociales y se han articulado con las políticas departamentales y nacionales, vaticinando los escenarios posibles y las tendencias de desarrollo para los años siguientes.

Siendo así, y de acuerdo con lo mencionado en el Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el Municipio de Envigado 2011-2021 (2011, pp. 43-44), se tiene que los desafíos son:

1. Gestionar y consolidar los procesos para la certificación del municipio en deporte, recreación, actividad física y educación física mediante la incorporación, implementación y evaluación de un mínimo vital que asegure estos derechos.
2. Contar con una oferta de programas municipales en función de la infancia, la adolescencia y la juventud, especialmente la promoción de la recreación y el deporte a nivel escolar.
3. Promover de manera permanente programas de actividad física que contribuyan a generar hábitos y estilos de vida saludable.
4. Mantener criterios de equidad en los planes, programas y proyectos de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre en el municipio de Envigado.
5. Asegurar criterios de inclusión social en todas y cada una de las acciones adelantadas por el municipio o apoyadas con recursos públicos orientadas al

acceso, práctica y disfrute del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre.

Si se analizan estos desafíos, es evidente que las funciones desempeñadas en el municipio por el INDER Envigado con sus proyectos de descentralización de programas deportivos, recreativos y de actividad física, tienen directa relación con ellos. A pesar de esto, la ciudadanía, de acuerdo con las encuestas de satisfacción y los mecanismos de participación ciudadana, considera que hay mucho por mejorar aún, y por lo tanto, no se debe desfallecer en el intento por seguir promoviendo y fomentando todos aquellos proyectos y programas en cada una de las zonas de planificación. Ya que, las propuestas de la comunidad siguen estando vigentes en las agendas municipales para contrarrestar las diferentes problemáticas sociales, que por ende requieren de soluciones en pro del mejoramiento de estas. Dichas soluciones de acuerdo con lo consignado en el plan decenal mencionado anteriormente son (pp. 47-48): (a) conformar mesas de deporte por zonas del municipio; (b) diseñar y difundir planes de trabajo interinstitucionales entre salud, educación e INDER Envigado; (c) definir políticas para vincular recurso humano calificado del municipio; (d) desarrollar programas para detectar líderes deportivos; (e) diseñar programas según intereses de la comunidad y (f) diseñar perfiles para la selección del personal del INDER Envigado.

Asimismo, y buscando un enfoque más integral para lograr cambios y desarrollos en elementos sociales y de salubridad, Beer y Nohria (2000) sugieren que las organizaciones se esfuercen por encontrar el punto de equilibrio entre la estructura, la jerarquía, las demandas organizacionales, la cultura organizacional y su estructura humana (llamando a

esto capacidad de cambio). Recomiendan considerar dos direcciones de cambio para lograr dicho equilibrio, una de ellas es la llamada teoría E (enfoque de arriba hacia abajo) y la otra es la llamada teoría O (enfoque de abajo hacia arriba). De estas se entiende que, basándose en el valor económico de las cosas, se abordan cambios jerárquicos tanto en el nivel superior como en el inferior de las organizaciones o instituciones, con el objetivo de lograr resultados inmediatos respecto a la productividad, a los beneficios económicos y al cambio de las prácticas existentes, reflejándose esto en cambios en la complejidad, estructura y políticas de estas.

Por otro lado, Lyras y Peachey (2011) concuerdan con los autores anteriores al concluir que, para obtener ganancias en el ámbito social, se deben combinar ambas teorías, financiando oportunamente, asignando los recursos suficientes, capacitando continuamente, desarrollando capacidades y empoderando a todos los actores involucrados en los procesos deportivos, recreativos y de actividad física, teniendo enfoques claros y basados en la resolución de desafíos sociales específicos.

Es así como en el municipio de Envigado, y abordando problemas relacionados con la falta de cultura y oportunidades de acceso para usar creativamente el tiempo libre, y así promover el desarrollo humano, el bienestar y la calidad de vida de las personas, se dan reflejos, tanto de los bajos niveles de organización social y comunitaria para el liderazgo, como de la reducida promoción y las prácticas sociales del sector deportivo, recreativo y de actividad física en el mismo. Para cuya solución, se toma la iniciativa por parte del INDER Envigado de firmar convenios con los sectores de salud y educación junto con el apoyo de Indeportes Antioquia, para así mejorar las posibilidades de acceso de la población estudiantil a todos aquellos beneficios que trae el deporte, la recreación, la actividad física y

la educación física, a pesar de que su variada oferta institucional hoy en día no es suficiente para atender a todas las personas habitantes del municipio.

Siendo así, se generan procesos de consulta, concertación y participación para las diferentes categorías sociales del municipio y de esta forma garantizar oportunamente el derecho al deporte, la recreación y la actividad física, de acuerdo con lo declarado en la Constitución Política de Colombia. Teniendo como resultado en estos procesos, y de acuerdo con lo hallado en el Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el Municipio de Envigado 2011-2021 (2011), que la falta de oportunidades de acceso y de cultura en el entorno deportivo, recreativo y de actividad física se da debido a: recortes de presupuesto, injerencias políticas en el entorno deportivo, inseguridad en los escenarios y sus alrededores, déficit presentado entre oferta y demanda, poco acceso de la población en situación de discapacidad, falta de estrategias comunicacionales para difundir los servicios y falta de recurso humano para el entrenamiento deportivo, la recreación, la educación física y la actividad física.

Ahora bien, con dichas percepciones de la comunidad, y contemplando lo expuesto por los autores citados con anterioridad, es determinante que el municipio de Envigado junto con el INDER Envigado, revisen los procesos realizados en cada una de sus áreas, y posteriormente estén dispuestos a analizarlos y realizar los cambios jerárquicos que sean necesarios con el fin de fortalecerse a sí mismos y por ende vigorizar todos los planes, actividades y programas a nivel deportivo, recreativo y de actividad física. Para de esta manera, solventar la mayor cantidad de problemas manifestados por la ciudadanía y mejorar notablemente la percepción que se tenga del deporte en el municipio.

5. Administración deportiva

Son variadas las definiciones brindadas por diversos autores respecto al concepto de administración deportiva que permiten entrever los diferentes campos de acción en los que dicha profesión se desarrolla. Su apropiada y detallada descripción permite evitar ambigüedades conceptuales al determinar cuáles son las realidades a las que esta rama de la administración debe enfrentarse, y de esta manera poder solucionar las problemáticas recurrentes que se dan en el entorno del deporte, la recreación y la actividad física, creando en las instituciones asociadas a este, la generalizada necesidad tal como lo menciona Betancur (2003) de requerir de un profesional en el área “que dinamice no solo desde las prácticas, sino desde las herramientas conceptuales y gerenciales los nuevos retos que imponen los mercados y los roles sociales” (p. 3), y así impactar genuinamente aquellos aspectos deportivos, recreativos y de actividad física en los territorios que lo requieran.

Hoy en día son evidentes las huellas que el deporte puede dejar en la sociedad, lo que lo convierte en un incuestionable fenómeno económico, político, social y cultural, impactando enormemente a gran cantidad de sectores poblacionales y generando en ellos muchas oportunidades de desarrollo. Esto instauro la valiosa idea de realizar serios análisis con relación a cómo dicho fenómeno es administrado y gestionado, y la importancia que su adecuada dinamización social representa para la ciudadanía. Pero previo a esto, es determinante entender que para profundizar en el concepto de administración deportiva, se debe tener completo reconocimiento de lo que los procesos administrativos llevan implícitos en su formato respecto a los diferentes ámbitos en la comunidad.

Partiendo inicialmente por comprender que todo proceso administrativo cuenta con ciertas características que implican fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control, en todas las actividades que se ejecuten en determinada organización. Posterior a esto, se hace imprescindible que los actores intervinientes de la misma, tengan completo conocimiento de dichas fases para que de manera propositiva se perfeccione cada una de ellas y por ende se haga de la organización una constante esfera de mejora continua. Y finalmente, se optimice el funcionamiento de cada una de las áreas de trabajo y así el desempeño laboral de la organización permita culminar con procesos exitosos constantemente.

De esta forma se acude a Robbins y DeCenzo (2009) para entender que la administración es “el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (p. 5), siendo dicho proceso enmarcado por aquellas actividades primordiales, desempeñadas por los administradores, que dan rumbo al cumplimiento de los objetivos misionales de las organizaciones donde se desempeñan, y cuyas premisas de eficiencia y eficacia dan referencia específica de lo que se hace y cómo se hace. También, permiten establecer que las tareas desempeñadas deben realizarse correctamente y con la menor cantidad de recursos posibles, reduciendo al mínimo los costos requeridos para todos los procesos y perfeccionando así la labor del administrador.

Por su parte Sanabria (2007, p. 185) añade a dicha definición de administración la importancia de adaptación y apropiación del administrador a ciertas áreas de conocimiento que son: (1) el área estratégica, donde se hace relevante analizar los factores internos y externos de la comunidad (teniendo presente los valores, demandas, necesidades, apoyos y ambientes sociales, económicos y políticos que la rodean) para usar de manera óptima los

escasos recursos con los que se cuente y poder alcanzar los objetivos que se planteen; (2) el área de racionalidad administrativa, donde se ejecutan acciones racionales y calculadas para alcanzar los objetivos, comprendiendo las técnicas gerenciales básicas e identificando los medios más eficientes y eficaces para el desarrollo de programas, presupuestos, sistemas de información, organización y apoyo gerencial; (3) el área de liderazgo y habilidades interpersonales, cuya necesidad parte de saber utilizar la capacidad de iniciativa y acción para alcanzar objetivos comunes articulando y coordinando las habilidades de cada uno de los individuos; y (4) el área de poder decisorio, en la que se debe contar con la capacidad de actuar para corregir adecuadamente los rumbos de cada uno de los procesos desarrollados, para solucionar conflictos, dar respuesta inmediata a problemas y coordinar los esfuerzos individuales entre los que se presenten discrepancias.

Ahora bien, todas las premisas expuestas tienen directa aplicación al entorno deportivo, recreativo y de actividad física, ya que en este se hace necesario contar con todos aquellos recursos indispensables para el funcionamiento organizacional y se deben atender gran cantidad de solicitudes y requerimientos de poblaciones específicas que, a través del deporte, la recreación y la actividad física, pueden mejorar la solución de conflictos territoriales, disminuir problemas asociados a la salud, la cultura y la sociedad, y obtener ganancias generales y particulares por parte del deporte, primando siempre los intereses a nivel general sobre lo particular. Pero también, se tiene que contar con profesionales idóneos en el área que permitan aplicar los conocimientos adquiridos a la solución de las diferentes problemáticas sociales y hacer del deporte una herramienta de desarrollo social, cultural, político y económico.

Es así, como dichos profesionales requieren pautas que direccionen su labor en las diferentes entidades y organizaciones deportivas, la cual probablemente ultimaría en la formación de instituciones sólidas que promuevan y promocionen el deporte a nivel municipal, departamental, nacional y posiblemente internacional. Dichas pautas se fundamentan principalmente en el concepto que se adquiriera sobre la administración, por lo que hay expertos en temas de administración deportiva que parten de asociarla al área de la economía, administración, contaduría y afines, y que reconocen a la administración deportiva como área de conocimiento de la educación física y perteneciente a las ciencias de la educación (Mejía et al., 2013).

Pero, hay otros tantos que instauran una directa relación entre la administración en general y la administración deportiva, tal como Ramírez (2018) quien define la administración deportiva como la “aplicación del proceso administrativo utilizado por la administración de empresas en general, y el uso e implementación de aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva en entidades e instituciones deportivas” (pp. 34-35).

De manera semejante Betancur (2003) recopila generalidades y fundamentos asociados a la administración deportiva, los cuales liga al concepto de gestión deportiva y para cuya definición acude a Aragón (1991) quien la define como “la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva” (p. 21). Dando ese tinte de administración general al concepto de administración deportiva y determinando que, como la lógica lo indica, para su adecuado desarrollo organizacional se debe trabajar en

aspectos relacionados al alcance de metas y objetivos, al manejo del recurso humano y al manejo del recurso financiero (Betancur, 2003).

Finalmente Cepeda (2017) compila las funciones que un administrador deportivo debe cumplir a cabalidad en una entidad u organización deportiva teniendo en cuenta las diferentes teorías organizacionales y que se consideran importantes traer a colación. Estas son:

1. Implementar estrategias enfocadas a satisfacer los gustos de poblaciones en específico, y grupos sociales que gustan del mundo deportivo, físico y recreativo (p. 17).
2. Interpretar las necesidades de todas las competencias que son demandadas por los clientes, a través de la compra de bienes y servicios a nivel deportivo (p. 18).
3. Concebir el rol profesional y social del administrador deportivo, con una labor que es ofertada a modo de bien público, y a beneficio de las sociedades del mundo, así mismo, como un negocio estratégico (p.18).
4. Administrar los recursos deportivos, de cultura física y recreación, a fin de evitar la repetición de errores administrativos y gerenciales (p. 19).
5. Evitar caer en el error de concebir la práctica empresarial como una jerarquía sobre verdad-autoridad, ya que los auxiliares y equipos de trabajo que apoyan sus gestiones, poseen saberes o experiencias que se pueden aplicar a casos prácticos y cotidianos, pues estos conocimientos no dependen solamente de los títulos académicos (p. 20).

6. Evitar el error de considerar las jerarquías empresariales, como imposiciones que se deben aceptar para conservar el empleo, pues esto conlleva a desconocer las implicaciones sociales (ya que un ambiente de trabajo fundamentado sobre el poder opresor hacia los empleados, disminuye la producción y efectividad de los procesos administrativos) (p. 20).
7. Medir todo el trabajo de los empleados a través de diversas evaluaciones y diagnósticos que contribuyan a determinar el servicio al cliente, los procesos realizados, el trabajo en equipo, la comunicación, etc. (p. 21).
8. Invertir en la capacitación técnica, tecnológica y material de los empleados (p. 21).
9. Fomentar la amistad y las sanas relaciones interpersonales, con el gran propósito de que los empleados se esfuercen por atender adecuadamente los requerimientos de sus compañeros de trabajo (diseño de un ambiente laboral saludable y de calidad, y aumento en los índices de competitividad empresarial) (p. 22).
10. Incentivar económica y socialmente a sus equipos de trabajo, a fin de que estos últimos consideren que el éxito de sus departamentos administrativos, garantizará el aumento competitivo y bienestar de la industria del deporte (p. 23)
11. Adaptarse a las condiciones socioeconómicas, pero en especial es fundamental ofrecerles un medio ambiente sano, misión y visión para la administración deportiva (p. 23).
12. Hacer planeación estratégica, con el propósito fundamental de evitar la improvisación o el juego empírico (p. 24).

- 13.** Hacer que todos los empleados sean estrategias para poder actuar adecuadamente en determinados momentos, de acuerdo con condiciones que no se tenían previstas (adquiriendo ventaja competitiva y capacidad de respuesta en la resolución de conflictos, amenazas o desventajas que afronte el sector deportivo) (p. 24).
- 14.** Ayudar a los departamentos a realizar sus autoevaluaciones para lograr identificar sus limitaciones, y así evitar que se hagan falsas promesas a los consumidores, además del análisis de las debilidades y amenazas frente a la competencia en el mercado deportivo y otros sectores (p. 25).
- 15.** Centrar sus esfuerzos en la apropiación de las opciones más viables que ofrezca el mercado, pues al incrementarse el nivel de competencia, mejorará la calidad de vida de los trabajadores o clientes de los servicios de la cultura física, la recreación y el deporte (p. 25).
- 16.** Hacer uso del cambio en el entorno y el mercado, para conseguir la supervivencia, así mismo es fundamental inversión e implementación tecnológica para el uso estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones (p. 25).
- 17.** Estudiar a fondo aquellas ventajas y desventajas que ofrece la industria global del deporte, puesto que esta última también se encuentra condicionada por los factores geográficos, económicos, sociales, culturales y patrimoniales (p. 26).
- 18.** Hacer uso de la innovación y las estrategias mercantiles, para mejorar su desempeño gerencial y el sano posicionamiento de la industria deportiva (p. 26).

5.1. Administración deportiva en Colombia (mirada nacional, departamental y local)

La historia del deporte colombiano ha permitido dilucidar las esperanzas sobre las que se fundamenta la profesión del administrador deportivo, la cual determina el éxito y progreso de la entidad u organización en la que se desempeñe. Partiendo de esto, es evidente que en Colombia se vienen dando procesos administrativos a nivel deportivo, recreativo y de actividad física con direccionamientos poco claros y muchas veces confusos, que se ven permeados por intereses políticos particulares y por fallas en la designación de recursos económicos y humanos adecuados para su apropiada ejecución. Esto hace que dichos procesos no se logren culminar oportunamente y generen en la comunidad insatisfacciones respecto al deporte, y lo que éste, administrado y direccionado correctamente, podría implicar para la sociedad.

Contrariamente, hay organizaciones y entidades deportivas que se han guiado por premisas elementales en su direccionamiento, y cuyos resultados demuestran lo fundamental de contar con un grupo interdisciplinario de profesionales competentes para el desempeño de las diversas funciones y ejecución de las tareas que se deban realizar para lograr cumplir con los objetivos y metas proyectados, lo que directamente trae beneficios para todos los servicios y productos que se ofrezcan, mejorando su calidad y el nivel de satisfacción para el cliente. Además, de generar bienestar y calidad laboral para todos los empleados de la entidad u organización, al implementar cambios requeridos y necesarios en todos los niveles jerárquicos, áreas y procesos de trabajo, para que la labor y ejecución de los diferentes quehaceres se realicen de manera óptima y con agrado.

Es así como se considera que la administración deportiva debe guiarse por aquellas ideas de desarrollo organizacional que permitan generar bienestar laboral y calidad en productos y servicios, las cuales en Colombia se basan en las políticas públicas asociadas al sector deporte, y por lo tanto deben generar una “conexión con los conceptos de bienestar, calidad de vida y desarrollo económico, presentes en la elaboración de las políticas actuales del sector tanto en el nivel central nacional como en el territorial” (Gómez, 2020, p. 136). Asegurando la promoción y fomento del deporte, la recreación y la actividad física como derecho de la población, y siendo lideradas por una generación de profesionales preocupados por la búsqueda de la universalidad de las prácticas físicas y deportivas como derecho fundamental.

Asimismo, teniendo presente la posición que actualmente el deporte, la recreación y la actividad física representan en la sociedad, y que adquieren influencia directa de ciertos cambios y desarrollos generados por las conceptualizaciones adaptadas por profesionales vinculados a disciplinas asociadas a las ciencias del deporte, las cuales ayudan a definir de acuerdo con criterios técnicos y profesionales (que se fundamentan en relaciones con causa y efecto) la “inversión en el sector con los beneficios individuales y sociales que se atribuyen a las prácticas físicas, como por ejemplo, el manejo de problemas sociales, el respaldo a la identidad nacional, la prevención de enfermedades y la formación de ciudadanía” (Gómez, 2020, p. 137).

Es así, y según las políticas públicas creadas a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991, que se genera el proceso de sectorización del deporte, la recreación y la actividad física, y se dan los inicios a la descentralización del manejo de recursos y la toma de decisiones en las organizaciones y entidades adscritas al sector deporte, lo cual

determina uno de los primeros pasos para la formalización de profesionales en administración deportiva que apoyen dichas gestiones.

Dichos profesionales, de acuerdo con Arango y Jimenez (2018), deben desarrollar actividades con requerimientos primarios y secundarios. Los primarios, haciendo referencia a “producción de infraestructura, organización del deporte y operaciones deportivas, entrega de la actividad y el deporte, medios de comunicación, gestión de instalaciones deportivas, mercadeo y servicio por venta” (p. 258). Los secundarios, basados en la creación de “relaciones con el tema federativo, las autoridades locales, gubernamentales, la legislación y la infraestructura física” (p. 258). Solventando estos requerimientos es que las actividades enmarcadas en ellos toman forma y ayudan en última instancia a definir los alcances del trabajo, determinar prioridades y analizar las principales relaciones en las mismas.

Por su parte, y apoyado en todas las premisas y requerimientos ya mencionados, Betancur (1996, p. 106) establece las conceptualizaciones específicas sobre las que el administrador deportivo debe desempeñarse en una entidad u organización teniendo presente el contexto nacional, departamental y local, y que son:

- Moldear el ambiente de trabajo implicaría establecer normas de rendimiento que definiesen la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva.
- Indagar y responder conjuntamente con nuestro personal qué clase de organización queremos, cómo puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional de nuestros compañeros en términos del sentido de pertenencia organizacional.

- Dirigir el esfuerzo constantemente hacia metas concretas, teniendo en cuenta la competitividad en servicios, productos o características de estos.
- Asignar los recursos pensando como si fuésemos los propietarios de dicha organización.
- Seleccionar un personal con características de liderazgo y darle participación conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo.
- Organizar en torno a las personas más que en torno a los principios o conceptos.
- Supervisar las operaciones y la ejecución.

Todas ellas vienen definiendo el rumbo de las organizaciones y entidades deportivas en Colombia, debido a que bajo los lineamientos de los planes de desarrollo es que se establecen estas tareas, actividades, funciones y requerimientos, obviamente sin desligarlas ni descontextualizarlas de factores externos (legales, políticos, antropológicos, sociales y culturales) e internos a la organización (procedimientos, sistema de valores y objetivos organizacionales) (Betancur, 1996).

Teniendo siempre presente el adecuado diseño, implementación y ejecución de planeaciones estratégicas para el correcto manejo de los recursos (financieros, humanos y operativos) al interior de las entidades y organizaciones, contribuyendo a la mejora en el desarrollo de todos los planes y proyectos que se ejecuten en cada una de ellas. Impactando de manera positiva la sociedad y cultura territorial, aprovechando adecuadamente el tiempo libre, e integrando de manera formal a las instituciones que permiten fortalecer aspectos legales para la constitución de entidades deportivas a nivel nacional, departamental y municipal.

Lo anterior, establece los direccionamientos generales del administrador deportivo, los cuales se enfocan en hacer que se utilice de manera racional la infraestructura deportiva, generando satisfacción, seguridad y servicios de calidad a todos los usuarios, mejorando la inclusión social, aumentando el crecimiento organizacional, optimizando procesos laborales e innovando la oferta y demanda de productos deportivos. También, determinando direccionamientos más específicos como el aumento en la obtención de recursos financieros y en la dirección y control de los fondos económicos, basados en aquellas empresas, compañías e instituciones dedicadas al deporte, la recreación y la actividad física, y logrando un aumento notable en la satisfacción del cliente para así mejorar la sociedad, la cultura y la salud a través del deporte (Cepeda, 2017).

Específicamente en el departamento de Antioquia, el papel desempeñado por Indeportes Antioquia ha sido fundamental para que la administración deportiva fortalezca toda la gestión, organización y dirección de las diversas entidades e instituciones deportivas, a través de la constante capacitación y apoyo respecto a las funciones que ya han sido referenciadas y las cuales permiten que los procesos desarrollados en estas se den con adecuados objetivos de desarrollo organizacional, social, cultural y económico. Además, contando con el apoyo indispensable de las diferentes instituciones de educación básica, media y superior, que a través del fortalecimiento del entorno deportivo, recreativo y de actividad física, permiten que profesionales y especialistas en el área impregnen de sabiduría todos los procesos que se dan en las diferentes instituciones, organizaciones y entidades, tanto educativas para fortalecer la relación educación-deporte, como deportivas para fortalecer la relación deporte-sociedad, y así estabilizar la importancia del triángulo educación-deporte-sociedad para promover y fomentar el desarrollo.

Asimismo, el municipio de Envigado acoge a todos estos profesionales y especialistas y les brinda la oportunidad de entregar todos los conocimientos adquiridos y aplicarlos en organizaciones deportivas como lo es el INDER Envigado. Allí se desarrollan variados procesos deportivos, recreativos y de actividad física que ineludiblemente deben estar guiados por ellos, ya que son las personas idóneas al conocer de manera profunda el ambiente deportivo y todas las problemáticas y requerimientos que deben ser solucionados desde las diferentes áreas administrativas del deporte. Siendo inevitable y elemental el trabajo mancomunado entre nación, departamento y municipio, para que el deporte sea una herramienta de desarrollo y se permita descentralizarlo de la manera más apropiada.

5.2. El papel de la administración deportiva para descentralizar el deporte a nivel supranacional

Es entendible la preocupación de diversos actores del deporte, la recreación y la actividad física, cuando se refieren a la importancia de que se opte por una correcta administración de los servicios en este entorno, ya que la administración deportiva claramente debe constituir diversidad de métodos y procesos gerenciales en las instituciones, que permitan mejorar aspectos relacionados con la pertinente vigilancia, control, ejecución y administración de los diferentes recursos con los que cuentan las organizaciones y entidades deportivas (humanos, financieros, tecnológicos, logísticos, administrativos y operativos) independientemente si hacen parte del sector público o del sector privado, y con el fin de potencializar la efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad, competitividad y rentabilidad del deporte, la recreación y la

actividad física en todos sus contextos (político, social, cultural, económico, educativo y de salud).

En los últimos años, dichas entidades y organizaciones vienen teniendo la claridad que, para cumplir con esto, es determinante descentralizar el deporte, la recreación y la actividad física en la mayor cantidad de lugares posibles en sus territorios, y lograr el cumplimiento tanto de los ODS como de los objetivos misionales del deporte. Esto, a través de priorizar aquellas actividades y procesos que sean importantes para la consecución de mejoras en el desempeño administrativo-deportivo y su respectiva planeación, logrando así la solución y confrontación de lo definido en la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de la organización.

Países como España y Turquía han sido pioneros en la priorización del fomento y promoción de los programas deportivos, recreativos y de actividad física, desde sus leyes constitucionales. El fomento de la participación activa de las personas en los deportes, la adopción del deporte como estilo de vida y la popularización del deporte entre las personas, se han adoptado como principios básicos en la legislación turca, ya que la política adoptada en los planes de desarrollo como las decisiones tomadas en los consejos deportivos, han permitido mantener la importancia del deporte en este país (Aydogan, 2016).

Por lo tanto, ha venido siendo fundamental que en los procesos desarrollados por la administración deportiva se tenga presente la dependencia de estos a las “dinámicas sociales y ambientes laborales que puedan potenciar la planeación, dirección, coordinación, control y ejecución gerencial, al enfrentar las nuevas tendencias del mercado deportivo, las exigencias gerenciales, demandas sociales, culturales, económicas, políticas y jurídicas a nivel nacional o internacional” (Cepeda, 2017, p. 14), ya que los procesos de globalización

exigen la suficiente competencia y dinámica organizacional para poder permanecer en el mercado.

De igual manera y debido al rápido desarrollo de los deportes internacionales, la idea de descentralizar el deporte se convirtió en el principal tema de conversación en la gestión deportiva, ya que en las regiones se pueden tomar acciones desde períodos cortos hasta períodos largos, permitiendo a las diferentes organizaciones y entidades deportivas autoadministrarse y tener la suficiente autoridad al suministrarles los materiales requeridos (Anderson, 2006).

Por ende, es que a través de regulaciones y leyes en diversos países, se dan responsabilidades respecto al cumplimiento y prestación de los servicios deportivos a las organizaciones y entidades regionales y/o locales. Y así, con el deber, la responsabilidad y la autoridad impuestos, se puede sugerir que los gerentes de aquellas organizaciones y entidades deportivas, juegan un papel importante en el aumento de la productividad y descentralización en los servicios deportivos olímpicos y no olímpicos (Eskicioğlu et al., 2004).

Los argumentos y opiniones actuales sobre los que se basan los procesos de descentralización deportiva permiten ver que los directores y administradores locales adscritos a los servicios deportivos, recreativos y de actividad física concuerdan en este tema al decir que la descentralización de los servicios deportivos es necesaria ya que, el proceso de toma de decisiones podría ser más rápido y podría haber productividad en materia de justicia, igualdad, gestión del desempeño, temas de rendición de cuentas, coincidiendo con principios de atención a personas de la región más cercana (Işıkgöz y Taşkıran, 2015).

Es así, como se ha entendido que la transferencia de algunas responsabilidades como la planificación, la toma de decisiones, la generación de recursos en el área deportiva y su ejecución desde las administraciones centrales a las organizaciones y entidades locales, territoriales o provinciales, fundaciones semiautónomas, fundaciones profesionales y organizaciones de voluntariado, sería lo más efectivo, según lo propuesto en el método de gestión de los servicios deportivos propuesto por Ekenci, Arıkan y Karaođlu en el 2009. Bajo el escenario anterior, la autonomía en la gestión y administración de los recursos en las organizaciones deportivas descentralizadas y no descentralizadas en los diferentes niveles de gobierno, permiten una coordinación efectiva en la consecución de los objetivos propuestos por dichas organizaciones a corto y largo plazo.

5.3. El papel de la administración deportiva para descentralizar el deporte en Colombia (nacional, departamental y local)

Es claro que en Colombia se han venido desempeñando acciones para descentralizar el deporte, la recreación y la actividad física en todos los territorios. Aun así, se pueden llegar a tener procesos más eficaces en este aspecto si se diseñan, implementan y ejecutan diversidad de planes de acción estratégicos que permitan establecer un listado concreto de actividades a desarrollar, aumentando el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos realizados por los administradores deportivos en sus respectivas organizaciones, entidades e instituciones. Consiguiendo de esta forma “promover el desarrollo profesional de los trabajadores del sector de la cultura física, la recreación, el deporte y demás departamentos administrativos que formen parte de su organigrama funcional” (Cepeda, 2017, p. 16).

Es así como, con el pasar de los años, se han logrado conseguir resultados respecto a la creación de entes rectores del deporte a nivel nacional, departamental y municipal, tales como el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes), el Comité Olímpico Colombiano (COC), Indeportes Antioquia o los diferentes entes encargados del deporte a nivel municipal, como por ejemplo el INDER Envigado, INDER Medellín, entre otros.

Identificando así, que los procesos que se dan en temas de administración deportiva en dichas entidades podrían ser mucho más eficientes y eficaces si se estudian las necesidades y se atienden los requerimientos presentados por la sociedad colombiana en relación con el deporte, la recreación y la actividad física, gestionando oportuna y adecuadamente los diversos recursos que sean destinados para estos con el fin de mejorar la calidad de vida y la salud de la población.

Además, teniendo muy claros los objetivos, proyectos e indicadores proyectados en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, y los cuales, asociados al municipio de Envigado, se explican bajo el fortalecimiento de las distintas disciplinas deportivas ofertadas a los diferentes grupos poblacionales, de los deportes alternativos, extremos y nuevas tendencias apoyadas, de los clubes deportivos que son constantemente respaldados para promover su fortalecimiento y desarrollo; y de las diversas modalidades de actividad física ofertadas cada año, de las distintas jornadas que se realizan en los barrios con actividades recreativas dirigidas de las actividades de recreación y fortalecimiento del aprovechamiento del tiempo libre dedicadas a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Sumando a lo anterior, aquellas instituciones educativas oficiales que tienen convenios para el desarrollo de sus clases de educación física incorporadas a los planes de

estudio escolares de básica primaria y secundaria cada año, de la variada cantidad de personas atendidas en deporte, recreación y actividad física con enfoque de género, inclusión y diferencial por año, de las disciplinas deportivas apoyadas en los festivales deportivos y juegos municipales, de las disciplinas deportivas apoyadas para la participación en torneos a nivel municipal, departamental, nacional e internacional y de los deportistas élite que reciben estímulos para reforzar sus procesos de formación, desarrollo y especialización deportiva.

Es debido a esto, que el INDER Envigado en su propósito por descentralizar los programas, planes y proyectos deportivos, recreativos y de actividad física en el municipio de Envigado, y de acuerdo con su política de calidad, se compromete a promoverlos y ejecutarlos de manera integral e incluyente, con criterios de calidad, cobertura y personal competente, para la adquisición de habilidades para la vida y hábitos de vida saludable.

Lo anterior, a través de la variada oferta de servicios deportivos, recreativos y de actividad física que se brindan a la comunidad anualmente y que rondan aproximadamente las 34 disciplinas deportivas y nuevas tendencias, los 8 diferentes grupos de actividades recreativas, las 10 variadas opciones de actividad física y los aproximadamente 5.800 estudiantes atendidos mensualmente en el ambiente educativo y formativo a través de la educación física como disciplina pedagógica.

De igual manera, realizando trabajos en conjunto entre todas las áreas administrativas del INDER Envigado que se apoyan teniendo en cuenta los objetivos y funciones que la administración deportiva debe cumplir, y que de acuerdo con el informe de empalme 2016 – 2019 (2020) presentado por dicha institución, se enfocan en brindar un direccionamiento estratégico basado en el acompañamiento constante del INDER Envigado

en las luchas personales de los ciudadanos, formando personas para ser triunfadores de la vida e inspirándolas para su mejoramiento continuo tanto a nivel personal, como social y deportivo. Haciendo que trasciendan sus límites, optando por el alcance y cumplimiento de metas y objetivos, y haciendo posibles sus sueños para tener una vida sana y feliz a través del deporte, la recreación y la actividad física.

También, realizando labores desde el área de gestión jurídica en las cuales se hacen constantes actualizaciones y auditorías a los estatutos, contratos y procedimientos para el cumplimiento de los requisitos legales y jurídicos de la organización. Igualmente, programando capacitaciones a las diversas áreas de trabajo, fortaleciendo la comunicación entre la administración y el sector comercial, y realizando persistentes revisiones y refuerzos a los convenios interadministrativos, interorganizacionales e interinstitucionales concertados por esta institución envigadeña. E implementando desde el área de gestión financiera la normatividad internacional de información financiera del sector público y ejerciendo un mayor control a la ejecución de los recursos mediante los rubros presupuestales de la institución, donde se hacen informes financieros que reflejan la situación económica de INDER Envigado, generando a través de estos un alto grado de confiabilidad. También, realizando informes contables por medio de la elaboración de los estados financieros que permiten el cumplimiento de la legislación referente a la transparencia y acceso a la información, dando claridad sobre los ingresos y egresos de la institución para consolidar los presupuestos anuales y determinar los posibles déficits en estos.

Asimismo, logrando acciones desde el área de tesorería para el fortalecimiento institucional del INDER Envigado por medio del establecimiento de tarifas unificadas de la

oferta institucional para las diferentes sedes, implementando facilidades de pago para los usuarios y simplificando los requisitos necesarios para la atención adecuada a contratistas y clientes en las diferentes oficinas de atención. Incluso, revisando previamente el oportuno pago de aportes a la seguridad social y nóminas del personal activo, de los servicios públicos, administradoras de riesgos laborales, contratistas y telefonía móvil. Ejerciendo estricto control sobre los movimientos de caja menor y estableciendo mecanismos para el cobro y recuperación de cartera por medio de acuerdos de pago y constante monitoreo.

Permitiendo además, realizar a través de la gestión del talento humano una caracterización por aspectos relevantes para la toma de decisiones, la planeación del área y las decisiones estratégicas de la organización, dejando claridad en la necesidad de contar con profesionales idóneos para el ejercicio de funciones contables, administrativas, legislativas y de seguridad y salud en el trabajo. Contando con el programa de prejubilados que incentiva a las personas que están próximas a jubilarse para que puedan asumir los nuevos retos de su vida, fuera de un entorno productivo y laboral, de una forma constructiva y beneficiosa para sus vidas, su bienestar y el de sus familias. Igualmente, realizando diagnósticos y planes de mejoramiento para aspectos organizacionales relevantes como el pago de nóminas, vinculación y desvinculación del personal, bienestar laboral, capacitación y espacios educativos, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y reportes de los sistemas de información y sindicato.

Optimizado de igual manera los procedimientos desde el área de planeación para gestionar las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias, velando por el correcto cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información, y coordinando adecuadamente los proyectos que se ejecutan con recursos de la PPP. Familiarizando a

funcionarios, contratistas y usuarios en procesos de asesoría y adecuación de documentación en el sistema, implementando constantemente la protección de datos personales y la generación de bases de datos de los usuarios del INDER Envigado. Además, planificando y ejecutando auditorías internas de calidad anual, generando el plan anticorrupción y atención al ciudadano, e implementando modelos integrados de planeación y gestión, para así entregar los respectivos informes de gestión, de administración del riesgo, de encuestas de satisfacción por grupos de valor, de elaboración, consolidación y seguimiento del plan de acción institucional, de revisión por la dirección y de políticas públicas.

Todo ello teniendo en cuenta que, se debe guiar apropiadamente desde el área de gestión administrativa todos los procesos en temas documentales, ambientales, de bienes, de tecnologías de la información y las comunicaciones, de parqueaderos, de mantenimiento y aseo, de escenarios y de eventos. Con ayuda directa del área de comunicaciones donde se gestionan las comunicaciones y atención al ciudadano a través de procesos estratégicos ajustados a normas técnicas de calidad y a los manuales integrados de planeación y gestión del INDER Envigado, para así dar la suficiente atención a cubrimientos fotográficos, página web, stand institucional, línea de whatsapp, grupos de whatsapp, imagen institucional, diseño de piezas gráficas, redes sociales, periódico “Fusión”, campañas institucionales, noche del deporte y la recreación, mascota institucional y al portafolio de servicios.

Además, de generar desde el área de actividad física y recreación herramientas integrales en el desarrollo motriz de los envigadeños para brindarles la posibilidad de mantener y/o mejorar la salud física y mental a través de la adquisición de hábitos de vida

saludables. También, a través de la articulación de convenios que consolidan una oferta única en materia de actividad física, de la creación de comités de recreación, actividad física y ludotecas, y de la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física para mejorar el acceso de la población a la oferta institucional.

De forma similar, cualificando al personal administrativo e instructores de los diferentes programas mediante acuerdos con Indeportes Antioquia y gestionando el conocimiento con capacitaciones internas y talleres dictados por instructores del INDER Envigado, en conjunto con el posicionamiento de las clases de actividad física y recreativa en el municipio, convirtiéndolas en espacios de ciudad que facilitan la interacción entre las personas como herramienta de construcción de lazos de vecindad que fortalecen la convivencia pacífica, siendo estas en ocasiones articuladas con otras secretarías y entes descentralizados del municipio para fortalecer las relaciones institucionales y conseguir el logro de objetivos comunes.

Estableciendo desde el área de deporte y educación física mejores procesos metodológicos de la PPP que representa la base deportiva del municipio, detectando nuevos talentos, no solo deportistas, sino también entrenadores de gran capacidad para dirigir los seleccionados de los programas misionales. Contando además, con una oferta de servicios unificada de disciplinas deportivas, deportes alternativos y nuevas tendencias, con un control adecuado de los espacios deportivos y facilitando la programación de clases y eventos.

Esto, con el apoyo de la línea estratégica de educación física para facilitar el desarrollo sicomotor, las prácticas corporales saludables como habilidades para la vida, la utilización pedagógica del tiempo de ocio, el acceso a la iniciación deportiva y la

participación representativa en juegos escolares de los niños y niñas, y que va de la mano con el apoyo de la Secretaría de Educación Municipal, a través de un convenio interadministrativo que permite tener una cobertura total en la básica primaria aportando directamente a la calidad educativa de los niños y niñas del municipio. Y, con las acciones concluyentes del comité técnico (mejoras en procesos deportivos, control de actividades y planificación de entrenamientos), de los servicios complementarios (servicios de promoción y prevención en salud y nutrición, acompañamiento de médico, fisioterapeuta, odontólogo y psicólogo), de las evaluaciones psicosociales y físicas en edad escolar, del apoyo a clubes deportivos (asesoramiento técnico y jurídico), del apoyo a deportistas, de la programación de los diferentes escenarios deportivos y de la promoción del municipio como epicentro deportivo (torneos y festivales).

Y realizando desde el área de control interno, constante seguimiento a los planes de mejoramiento propuestos por la Contraloría Municipal, rastreando el plan anticorrupción y atención al ciudadano, evaluando la gestión por dependencias (caracterización, acciones y actividades del área), analizando los respectivos estados de control interno institucional, presentando los informes de cumplimiento al marco legal en materia de austeridad y eficiencia del gasto público, y apoyando la activación del comité de conciliaciones y el correspondiente seguimiento a la matriz de riesgos institucionales. Asimismo, colaborando con la gestión del conocimiento a través del sistema de gestión integral, teniendo más completa la información publicada en la página web (contribuyendo con el cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como tener más informada a la comunidad), optando por un mayor control en conjunto con la tesorería

sobre el manejo de la caja menor y mejorando los procesos de rendición de cuentas a la Contraloría Municipal en cuanto a calidad, oportunidad y suficiencia institucional.

Es así, como se evidencia determinada suficiencia en la mayoría de los procesos de administración deportiva desarrollados por el INDER Envigado, pero a pesar de esto se considera que hay aspectos por mejorar, que requieren especial atención como los ya expuestos respecto a la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física a las diferentes zonas de planificación del municipio, especialmente a aquellas que presentan un menor acceso a los planes, programas y proyectos de esta índole. Por consiguiente, se hace necesario plantear una propuesta de administración territorial, que permita al INDER Envigado descentralizar a las zonas de planificación con menor acceso de programas y proyectos deportivos, recreativos y de actividad física en coordinación interinstitucional con el sector salud, cultura, educación, turismo y otros.

6. Unidades Administrativas Territoriales del Deporte en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado

Es fundamental lograr explicar la importancia que el deporte, como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, presenta al descentralizarlo a las zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física, desde la perspectiva de PPP del municipio de Envigado entre los años 2017 y 2020. Por lo que se propone una estrategia de mejoramiento de los procesos de planeación administrativa y financiera para la descentralización de los programas de deporte, recreación y actividad física a las zonas de planificación con menor acceso a estos.

Siendo primordial el papel que hasta hoy tiene el INDER Envigado en el desarrollo de proyectos a través de la PPP, para lograr cumplir con los requerimientos que actualmente, y con lo ya expuesto sobre la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física, se deben gestionar en las zonas de planificación del municipio de Envigado. Teniendo claridad que la participación ciudadana es eje central en esta dinámica, para dirigir atención específica a las Unidades Administrativas Territoriales del Deporte (en adelante UATD) en cada una de ellas, priorizando las zonas 2, 3 y 7 que son aquellas con menor cobertura y acceso a programas deportivos, recreativos y de actividad física.

Este concepto de UATD abarca el trabajo interinstitucional del sector deporte con el sector salud, educación y cultura, para generar soporte administrativo a la ciudadanía en cada una de ellas a través de la respuesta oportuna de inquietudes a nivel general, promoción y fomento del deporte, la recreación y la actividad física como herramientas para mejorar la salud, la educación y la cultura en la sociedad, y para contar con un apoyo

concreto en el territorio que coopere en la búsqueda de soluciones a aquellas problemáticas sociales, culturales y de salud pública por medio del deporte.

Es en este punto donde se desea, a través de la sectorización, crear las diferentes articulaciones intersectoriales que contribuyan a la definición de ciertos límites en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado, y de esta forma permitir la influencia en las agendas de otros sectores con la mirada desde el deporte, la recreación y la actividad física. Tal como lo menciona Gómez (2020) quien a través de trabajos similares pone en evidencia este tipo de lógica sectorial, por una parte, entablando la relación entre el sector deporte y el sector educación, enmarcando la sectorización propiamente con la educación física, y por otra, creando lazos primordiales entre el sector deporte y el sector salud. Aludiendo de esta manera que “la primera crea una relación intersectorial entre deporte escolar y actividad física; y la segunda maneja el tema de hábitos y estilos de vida saludable, con el cual se creó una relación intersectorial de promoción de la actividad física” (p. 138).

Estas articulaciones intersectoriales generarán un mayor grado de confianza en la ciudadanía para asistir y participar de los diferentes mecanismos de participación ciudadana como en aquellas actividades, programas y proyectos que se ejecuten para el fomento del beneficio y bienestar social. Por lo tanto, las personas priorizan a través de la participación ciudadana los proyectos deportivos que son necesarios en las diferentes zonas de planificación y, por ende, participan de los mismos mediante la oferta permanente de las organizaciones que estén articuladas a las UATD, con el fin de fortalecer los mecanismos de planificación y coordinación administrativa para el INDER Envigado.

Además, es relevante tener presente que dicha sectorización trae nuevas dinámicas para los diferentes actores territoriales, y cuyo análisis a profundidad permitirá entender las relaciones existentes entre la política pública sectorial y el ambiente deportivo, recreativo y de actividad física. Esto, debido a que hay temas que pueden convertirse en objeto de debate y estudio como aquellos relacionados con la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas del sector, el impacto de las reformas legislativas del sector como la Ley del Entrenador Deportivo o la Reforma a la Ley del Deporte, desarrollos organizacionales que se traducen en la creación de nuevos entes deportivos a nivel municipal, el análisis de las relaciones intersectoriales o el estudio comparado de políticas públicas locales o nacionales, o los análisis de los subsectores de las políticas públicas estudiadas, así como los deportes en sus diferentes manifestaciones, recreación, actividad física, entre otros (Gómez, 2020).

Siendo así, se partirá inicialmente de un consenso entre el municipio de Envigado, el INDER Envigado y la ciudadanía en cada una de las zonas de planificación, para determinar la ubicación específica de las diferentes sedes donde las UATD se establecerán en cada una de ellas, para posterior a esto definir el apoyo que se brindará a las mismas tanto desde la entidad municipal como desde el mismo INDER Envigado y aquellas otras entidades asociadas a los demás sectores beneficiados con la propuesta.

También, es importante determinar el apoyo logístico necesario para la organización de cada UATD y la respectiva asignación de recursos para la adquisición de aquellos activos fijos que sean necesarios para el desarrollo de las funciones asignadas a cada una de ellas. Se considera pertinente que, dicho apoyo y asignación de recursos sean compartidos porcentualmente entre el departamento de Antioquia, el municipio de Envigado, el INDER

Envigado y cada una de las organizaciones y secretarías locales articuladas al proyecto. De esta manera, y como apuesta al fortalecimiento de la PPP, se asignen los suficientes y específicos recursos financieros y humanos, que apunten directamente al fortalecimiento de cada una de las UATD y por ende apoyen significativamente el desarrollo zonal, municipal, departamental y nacional.

6.1. Campo de acción de las Unidades Administrativas Territoriales del Deporte en cada zona de planificación del municipio de Envigado

Las UATD serán coordinadas y direccionadas desde el INDER Envigado, quien delegará para el funcionamiento de cada una de ellas a un respectivo coordinador zonal. Estas tendrán funciones principales como la promoción y fomento del deporte, la recreación y la actividad física, para que tengan un lugar determinante en las agendas de la PPP y se puedan desarrollar este tipo de actividades en todas y cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado. Siendo prioritario el papel del coordinador zonal de cada UATD para cumplir con la adecuada distribución de la oferta deportiva en los puntos de atención, gestión del talento humano, administración de escenarios deportivos y atención al ciudadano.

Es importante que la labor de las UATD en su respectiva zona de planificación sea realizada de forma estratégica para que se planifiquen, formulen y proyecten todas las actividades de índole deportiva, recreativa y de actividad física, de acuerdo con parámetros estadísticos de impacto poblacional y de solvencia de problemáticas y requerimientos manifestados por la población, a través de los diferentes mecanismos de participación

ciudadana y de las solicitudes individualizadas que lleguen a la unidad. También, es fundamental que para seguir cumpliendo con las premisas de la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio de Envigado, las UATD sean unidades descentralizadas del INDER Envigado junto con la Alcaldía Municipal en cada una de las zonas de planificación, y así se permita tener un autocontrol, funcionamiento y potestad en la realización de dichas actividades en los diferentes barrios y veredas de la zona que les corresponda, convirtiéndose estos últimos en su campo de acción específico.

De igual forma, los procesos deportivos, recreativos y de actividad física que en las UATD se desarrollen, irán de la mano con los servicios ofrecidos desde el mismo INDER Envigado, ya que allí se contará con servicios directos de recepción de peticiones, quejas, reclamos, solicitudes para reservar escenarios, inscripción a ofertas, programas y proyectos, distribución de implementación y, en general, a tener acceso directo a información que la gente necesite de manera más cercana.

Además, y como factor adicional final, las UATD podrán brindar a los ciudadanos la posibilidad de informarse respecto a los diferentes programas en el ámbito de la salud, educación, deporte y cultura que se estén ofreciendo en el municipio. También, serán identificadas como unidades de libre expresión y constante diálogo, en pro del desarrollo de la zona de planificación en la que sean instauradas, y de esta manera podrán ser reconocidas como opción de participación ciudadana a corto, mediano y largo plazo, ya que allí se podrán debatir diferentes temáticas de interés general a nivel municipal, departamental, nacional e internacional sobre las que se pueda tener la opinión de la ciudadanía así como las diferentes posturas de expertos en el tema.

6.2. Viabilidad y sostenibilidad de las Unidades Administrativas Territoriales del Deporte con una visión prospectiva

De acuerdo con los tipos de actividades que sean definidas para realizar en las diferentes UATD, se analizará el impacto que cada una tenga en su debida zona de planificación y se informará a la respectiva entidad rectora y sus correspondientes entidades coadyuvantes sobre la influencia que estas tienen en los territorios. Para de esta manera, y a través de indicadores de gestión, analizar los factores que se estén impactando de acuerdo a lo establecido en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, revisar las problemáticas que estén siendo atendidas a través de ellas, determinar los participantes activos que sean beneficiados de las poblaciones específicas en cada una de las zonas de planificación, examinar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, y considerar las diferentes alternativas que se puedan tener para mitigar las dificultades que se presenten en el desarrollo e implementación de las UATD.

De igual forma, estudiando las necesidades específicas de cada una de las zonas de planificación a través de análisis técnicos, de localización y de cadena de valor, que puedan generar para el municipio, identificando los riesgos que se puedan presentar cuando se estén implementando las UATD, y representando en informes los diversos beneficios que estas generen tanto para la sociedad, como para el municipio y el INDER Envigado.

Respecto a la sostenibilidad, también se podrán generar informes zonales de población atendida en las UATD, y por lo tanto analizar la cobertura a nivel deportivo, recreativo y de actividad física que estas tengan en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado. Para así, determinar los beneficios económicos, deportivos,

educativos, de salud y socioculturales, que se vean representados en dichos informes, y poder de esta forma tener fundamentos y argumentos suficientes para que se dé un constante y progresivo apoyo a todos los procesos necesarios para la conformación, mantenimiento y desarrollo de las UATD, por parte de las entidades rectoras en este proyecto. Lo que podría dar paso a una posible creación y despliegue de observatorios interdisciplinarios del deporte en cada una de las UATD, y así contar con datos e información mucho más detallada respecto a lo presentado en todos los informes.

Para así, con los informes de viabilidad y sostenibilidad que se realicen, hacer análisis y estudios trascendentes bajo ciertos parámetros que den información sobre la adecuada implementación y cumplimiento de la diferente oferta deportiva, recreativa y de actividad física, a la cual se le da enfoque en el desarrollo de los variados programas de la PPP del INDER Envigado. Además, bajo criterios diferenciadores que cada uno de los otros sectores participantes en las UATD determinen relevantes, para poder tener una clara visión prospectiva de cada una de ellas, y por lo tanto tener plena identificación de las tendencias, riesgos y oportunidades que se deban considerar para el correcto y continuo funcionamiento de estas.

7. Discusión

Es fundamental entender y comprender a través de los argumentos e información presentada la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la importancia que el deporte, como factor de desarrollo y crecimiento social, cultural y económico, presenta al descentralizarlo a las zonas de planificación con menor acceso a programas de deporte, recreación y actividad física, desde la perspectiva de PPP del municipio de Envigado entre los años 2017 y 2020?, debido a que, con todas las cifras expuestas sobre el presupuesto asignado y la cobertura de usuarios realizada por el INDER Envigado con el proyecto de la PPP entre los años 2017 y 2020, es crucial que los porcentajes correspondientes a estos aumenten de manera considerable. Ya que, como los resultados y análisis lo evidencian, y de acuerdo con los datos y estadísticas encontrados y recibidos de parte del INDER Envigado, no se logra impactar siquiera el 10% de la población total para el año 2019, teniendo en cuenta los datos poblacionales presentados por el DANE y las proyecciones realizadas para este año.

Para esto, es importante aumentar los procesos de difusión y fortalecimiento de los programas y actividades ofrecidas por el INDER Envigado, los mecanismos de participación ciudadana en todas las zonas de planificación del municipio, y la profundización en los procesos de administración deportiva allí desarrollados, para que se puedan exigir mayores responsabilidades en materia deportiva, recreativa y de actividad física.

Es claro, tal como se muestra en el informe de ISEGORÍA S.A.S (2020), que en el municipio de Envigado se cuenta con diferentes mecanismos de participación ciudadana de acuerdo con las disposiciones que la constitución y la legislación nacional ordenan, tales

como: las iniciativas populares legislativas y normativas ante las corporaciones públicas, el cabildo abierto y la revocatoria del mandato (de origen popular); el plebiscito (de origen en autoridad pública); o el referendo y la consulta popular (de origen por autoridad pública o popular).

Pero, es evidente que en el municipio hay falencias respecto a una “mayor difusión y concientización de dichos mecanismos para que los ciudadanos acudan a ellos según sus necesidades, especialmente de aquellos mecanismos de participación ciudadana en los cuales se tramitan iniciativas del orden territorial e intervienen corporaciones públicas territoriales” (ISEGORÍA S.A.S, 2020, p. 12), estas últimas haciendo referencia al Concejo o a las Juntas Administradoras Locales, como lo son la iniciativa popular normativa o la consulta popular, y que representan para los ciudadanos una oportunidad de expresión local para solventar diversos requerimientos entre los que se encuentran aquellos relacionados con el ambiente deportivo, recreativo y de actividad física, y su respectiva y adecuada descentralización a través de la PPP.

De igual manera, y al considerarse fundamental para el desarrollo territorial, el municipio de Envigado debe acogerse a lo propuesto en la Ley 1757 de 2015, creando, adoptando y definiendo el Sistema Municipal de Participación de Envigado, ya que hasta el momento no se cuenta con este. Para que así se pueda convertir en un aspecto imprescindible en todos los procesos de promoción y coordinación de la participación ciudadana en los territorios, y debido a que dicho sistema no se define explícitamente en una norma a pesar de que en la práctica estén presentes aquellos elementos que lo componen (ISEGORÍA S.A.S, 2020).

Además, todos los mecanismos de participación ciudadana deben contar con determinados recursos financieros para su implementación y funcionamiento, por lo que esta responsabilidad se le debe entregar a las entidades de la administración municipal que encaminen las acciones de esta política pública. En el caso del municipio de Envigado, no hay información respecto al presupuesto o gastos destinados a la participación ciudadana, ya que “no se han constituido disposiciones que posibiliten destinar rubros específicos para el financiamiento de actividades y proyectos para la promoción, protección y garantía al ejercicio del derecho de participación” (ISEGORÍA S.A.S, 2020, p. 16), a través de las cuales las diferentes organizaciones de la sociedad civil puedan tener influencia respecto a la elaboración, ejecución y seguimiento de las determinaciones que tengan relación con los manejos dados a los asuntos públicos que las puedan afectar o sobre las cuales tengan cierto tipo de interés.

Por otro lado, el proceso de descentralización del deporte en el municipio a las zonas de planificación con menos acceso garantiza procesos administrativos eficientes y ajustados, y origina diferentes impactos positivos a nivel local, departamental, nacional e internacional. Ya que en un segundo plano, se pueden dar variadas representaciones por parte de los deportistas, que desde edades tempranas son apoyados con todos los programas deportivos, recreativos y de actividad física que sean desarrollados apropiadamente en sus territorios originarios, para que a través de estos se fortalezcan las diferentes habilidades y capacidades necesarias para lograr un buen desempeño en las diversas disciplinas y modalidades deportivas en las que participen.

Pero, son determinantes las auténticas huellas que se pueden dejar en la sociedad a través de una correcta prestación de servicios deportivos, recreativos y de actividad física

de manera eficiente y eficaz, por medio del fomento y promoción de temáticas que robustecen el aprovechamiento del tiempo libre, los proyectos de vida y la inclusión social, todo en apoyo de la mejora de los hábitos de vida saludable en todos los grupos poblacionales del municipio de Envigado, y que hacen parte principal de los objetivos misionales de los proyectos y programas desarrollados por la PPP. Demostrando de esta forma, las diferencias abismales que se dan entre los resultados y posteriores ventajas obtenidos en una entidad deportiva descentralizada sobre los que se dan en una entidad deportiva centralizada.

Sumado a lo anterior, se evidencian diferencias en los procesos de administración deportiva entre ambos tipos de entidades, debido a que, a través de la variada oferta deportiva, recreativa y de actividad física que se pueda dar por medio de la PPP en el municipio de Envigado, se podrán reflejar mejorías notables en cada una de las zonas de planificación respecto a “la cantidad de programas y proyectos ofrecidos, deportistas de alto rendimiento, cantidad de escenarios deportivos al servicio de la comunidad, eventos deportivos y recreativos desarrollados anualmente y la cobertura poblacional que se beneficia de la inversión de estos recursos públicos” (Pulido y Calderón, 2017, p. 35).

8. Conclusiones

La situación deportiva actual en los municipios de Colombia presenta algunos contrastes respecto a la poca importancia dada en la destinación presupuestal año tras año. Es fundamental que la asignación de recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos para fomentar y promover el deporte, la recreación y la actividad física en Colombia, sea constante y con aumentos notables y progresivos. Tomando así, el ejemplo de otros países en los cuales los servicios deportivos a nivel municipal adquieren tal importancia, que sus impactos en los aspectos sociales, educativos, de salud y cultura de la población son referentes internacionales de desarrollo.

Es determinante tener en cuenta esto, ya que en dichos países, los ayuntamientos (entidades encargadas de administrar y gobernar un municipio) han adquirido y se han apropiado de la responsabilidad de promover el deporte, la recreación, la actividad física y el adecuado uso y mantenimiento de instalaciones deportivas, a través de la descentralización a entidades encargadas para estos fines, y de esta manera por una parte, cumplir con el objetivo que es considerado fundamental y debería ser el eje misional de todas las organizaciones asociadas a la promoción y fomento del deporte, la recreación y la actividad física en el mundo, y que es conseguir la mayor tasa posible de acceso y práctica a estos; y por otra, de lograr invertir apropiadamente los recursos asignados para el gasto público, que por ende deben ser destinados para tales motivos, y no ser desviados y gastados en otros asuntos a nivel municipal, departamental y/o nacional, o en su defecto en asuntos relacionados con intereses particulares.

Además, cuando de descentralización del deporte se habla, se deja en firme la posible creación, fortalecimiento, modernización y sostenimiento de instituciones o entidades que tienen su propia capacidad presupuestal y respectiva autonomía en la toma de decisiones, y que apoyan el desarrollo de todos los programas y proyectos deportivos, recreativos y de actividad física, que a fin de cuentas van a impactar positivamente en el desarrollo social, cultural, educativo, deportivo y de salud de los municipios o localidades donde ejerzan sus funciones, y a futuro del respectivo departamento y posiblemente del país. Ya que, con la flexibilización y capacidad con la que podrían contar dichas entidades e instituciones descentralizadas, cumplirán con la mayoría de los objetivos que se construyan de la mano con la comunidad, y se apartarán de manera significativa los tintes políticos que el deporte viene tomando en esta última época.

De esta manera, los niveles de satisfacción de la población aumentarán, ya que sus requerimientos y solicitudes en el entorno deportivo, de recreación y actividad física, podrán ser solventados eficaz y eficientemente, reduciendo así costes extra por la no tercerización de actividades y programas en este entorno, y siendo las entidades e instituciones descentralizadas mucho más especializadas y amigables con los ciudadanos. Logrando contar de esta manera, con instituciones sólidas y autónomas a nivel local, que por ley tendrán su respectiva personería jurídica, pero que seguirán formando parte de las administraciones municipales respectivas.

En el caso del municipio de Envigado, que cuenta con determinadas características individuales en relación con el fomento y desarrollo del deporte, la recreación y la actividad física, se hace necesario que la administración de estos servicios vaya de la mano con las funciones desempeñadas por el INDER Envigado, teniendo muy en cuenta las necesidades

financieras de cada una de las zonas de planificación, y solicitudes y requerimientos que en cada una de ellas se expongan por parte de la población. Alcanzando así, y a través de la descentralización de dichos servicios, una mayor cobertura y oferta de estos, y una mejor satisfacción de la ciudadanía.

Por lo tanto, con el trabajo descentralizado del INDER Envigado específicamente en cada una de las zonas de planificación del municipio de Envigado, se logrará una gestión eficiente con una mayor asignación de recursos en proporción a la población activa en cada una de ellas, para así evitar la tercerización de los servicios deportivos, recreativos y de actividad física, y su consecuente descoordinación e incremento del endeudamiento municipal. Ya que, como entidad descentralizada, el INDER Envigado gestionará, desarrollará, coordinará, controlará y evaluará los servicios deportivos a través de las UATD.

Asimismo, y analizando el papel fundamental que la descentralización en diferentes entornos a nivel nacional viene tomando, se considera relevante que en los siguientes planes de desarrollo nacional, sobre todo en Envigado, se incluyan los aspectos de la descentralización del deporte, la recreación y la actividad física de manera más específica, profunda y contundente. Aspectos tales como la autonomía administrativa y financiera y, competitividad organizacional para el caso de las organizaciones deportivas descentralizadas. Además, de promover el desarrollo sociocultural, económico y de salud, para que, con la mayor premura posible, se implementen estos en todos los municipios de Colombia, especialmente en Envigado, y se comience una nueva era de desarrollo social, cultural y educativo a través del deporte.

Igualmente, son importantes los informes de gestión municipal que realizan entidades de consultoría particulares con el objetivo de fortalecer las debilidades encontradas en estos, tales como el informe presentado por ISEGORÍA S.A.S (2020) para el municipio de Envigado, y a través de los cuales se pueden tomar muchas de las recomendaciones para que haya un mejor manejo de recursos y se optimicen los procesos administrativos que requieran los ciudadanos en las diferentes instituciones a nivel municipal. Por lo tanto, el apoyo a dichas entidades se puede empezar a promover a través de capacitaciones y talleres ofrecidos por la Alcaldía Municipal, para que se implementen nuevas técnicas y procedimientos de recolección de datos e información, que permitan obtener resultados mucho más claros y específicos en Envigado.

También, se ha dejado claro que los espacios de participación ciudadana son una herramienta elemental si se quiere optar por un mayor desarrollo social, cultural, político, económico, deportivo y de salud en los territorios. Por ende, el fomento y promoción de estos debe ser un objetivo específico en los planes de desarrollo municipales, y que así se logren atender la mayor cantidad de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía lo más rápido posible, logrando altos niveles de satisfacción administrativa por parte de la población, y haciendo que la respectiva entidad municipal se destaque por su buen desempeño interadministrativo e interinstitucional.

Finalmente es de resaltar el trabajo que las instituciones de educación básica, media y superior a nivel nacional hacen para promover espacios para la investigación y la docencia, ya que estos hacen de Colombia un país más desarrollado en todos los aspectos. Es por esto, por lo que de parte del gobierno nacional no se puede desfallecer en el intento de brindar cada vez más recursos, oportunidades y apoyo en general a dichas instituciones,

ya que a través del aprendizaje y la enseñanza es que un país logra fomentar la libertad de pensamientos y el acceso a millones de personas a diferentes opciones de progreso para sus proyectos de vida.

9. Referencias bibliográficas

Acto Legislativo 01 de 2001. (2001, 30 de julio). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 44506.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4135>

Acuerdo N°024-2009. (2009, 28 de julio). El Concejo Municipal de Envigado - Antioquia.

https://www.concejoenvigado.gov.co/wp-content/uploads/2019/06/ACUERDO-024-_PROYECTO-026_2009.pdf

Acuerdo N°034. (2020, 29 de noviembre). El Concejo Municipal de Envigado - Antioquia.

<https://www.concejoenvigado.gov.co/wp-content/uploads/2020/12/ACUERDO-034.pdf>

Acuerdo N°038. (2016, 29 de noviembre). El Concejo Municipal de Envigado - Antioquia.

<https://www.concejoenvigado.gov.co/wp-content/uploads/2019/06/Acuerdo-038-2016.pdf>

Anderson, C. (2006). Centralisation or decentralisation—what is the best way forward for sports organisations? *Olympic Capital Quarterly*, 1(2).

Aragón, P. (1991). Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. *Málaga: UNISPORT N°18. Junta de Andalucía.*

Arango, A. L. C., y Jimenez, J. S. L. (2018). Administración deportiva: un área con retos y gran futuro. *Educación Física y Deporte*, 37(2).

Aydogan, H. (2016). Decentralization of Sports Services Opinions of Youth Services and Provincial Directors of Sports. *Online Submission*, 6(9), 519-531.

- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78.
- Beer, B., y Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Betancur, J. F. G. (1996). Administración deportiva. *Educación física y deporte*, 18(2), 101-107.
- Betancur, J. F. G. (2003). *Fundamentos de administración deportiva*. Kinesis.
- Botero, S. L. (2011). Hacia un nuevo debate sobre la descentralización en Colombia: el análisis intergubernamental desde una lectura institucional. *Revista CS*, (8), 211-243.
- Burnett, C. (2006). Building social capital through an active community club. *International Review for the Sociology of Sport*, 41(3-4), 283-294.
- Burnett, C., y Uys, T. (2000). Sport development impact assessment: Towards a rationale and tool. *South African journal for research in sport, physical education and recreation*, 22(1), 27-40.
- Camargo, S. M. (2005). El municipio y la descentralización en Colombia. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (22), 135-154.
- Castaño, J. P. M. (2019). Política pública del deporte: Ruta nacional, regional y local. *EmásF: revista digital de educación física*, (57), 9-13.
- Cepeda, S. A. (2017). *Importancia de las teoría organizacional para mejorar el desempeño de la administración deportiva en Colombia*. [Monografía de compilación, Universidad Distrital Francisco José De Caldas]. Repositorio Institucional Universidad Distrital – RIUD.

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/22078/CepedaSergioAndr%C3%A9s2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Coalter, F. (2007). Sports clubs, social capital and social regeneration: Ill-defined interventions with hard to follow outcomes. *Sport in Society*, 10, 537–559.
- Copello, A. M. (2011). Descentralización territorial en Colombia: situación y perspectivas de política. Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia. *Policy Paper 1*, 1-24.
- Departamento Administrativo de Planeación de Envigado (2017). *Descentralización de actividades PPP*. [en línea, PDF, documento institucional]. Envigado: portal web INDER Envigado. Recuperado de <https://www.inderenvigado.gov.co/index.php/descentralizacion-de-actividades-ppp>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 – Valle de Aburrá*. [en línea, PDF, documento administrativo – dirección nacional de estadística]. Bogotá: portal web DANE. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190822-CNPV-presentacion-Antioquia-Valle-de-Aburra.pdf>
- Departamento de Antioquia, Indeportes Antioquia y Municipio de Envigado (2011). *Plan de Desarrollo Decenal Municipal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física para el Municipio de Envigado 2011-2021*. [en línea, PDF, documento administrativo]. Envigado: portal web municipio de Envigado. Recuperado de https://www.envigado.gov.co/planeacion/SiteAssets/010_ACORDEONES/DOCU

[MENTOS/2016/10/PLAN%20DECENAL%20DE%20DEPORTE%20Y%20RECR
EACI%C3%93N.pdf](#)

Ekenci, G., Arıkan, Y., y Karaoğlu, E. (2009). Localization of different direction. In K. B. Veysel (Ed.), *Local government and sports*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Eskicioğlu, Y., Mirzeoğlu, N., y Çelebi, N. (2004). Youth and Sports Provincial Director of analysis of factors affecting the efficiency. In *Tenth International Sports Science Congress Abstract Book* (S96).

Gómez, R. A. L. (2020). *Políticas públicas del deporte, la recreación y la actividad física en Colombia: Un análisis desde la consolidación sectorial*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Nacional - UNAL.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76068/800578252020.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Green, B. C. (2008). Sport as an agent for social and personal change. *Management of sports development*, 3, 129-145.

INDER Envigado (2020). *Informe de Empalme 2016-2019*. [en línea, PDF, documento institucional]. Envigado: portal web INDER Envigado. Recuperado de <https://www.inderenvigado.gov.co/documentos/planeacion/2020/InformeEmpalme.pdf>

INDER Envigado (2021). *Informe P.P.P del 16 de junio al 15 de julio del 2021*. [en línea, PDF, documento institucional]. Envigado: portal web INDER Envigado. Recuperado de <https://www.inderenvigado.gov.co/documentos/informe-de->

gestion/ppp/2021/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%20PPP%20Julio%202021.pdf

International Olympic Committee. (1994). *Olympic charter*. Lausanne, Switzerland: IOC.

ISEGORÍA S.A.S (2020). Evaluación perceptiva y diagnóstico normativo del Sistema Local de Planeación. Dirigido a: Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Envigado. [en línea, PDF, documento administrativo]. Envigado: portal web Alcaldía municipal de Envigado. Recuperado de https://alcaldia-municipal-de-envigado-en-antioquia.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldia-municipal-de-envigado-en-antioquia/content/files/000087/4320_evaluacion-perceptiva-y-diagnostico-normativo.pdf

Işıköz, E., y Taşkıran, Y. (2015). EU's membership in the process of decentralization on turkish sport management. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 7.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.

Ley 14 de 1983. (1983, 6 de julio). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 36.288. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=267>

Ley 1454 de 2011. (2011, 28 de junio). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 48115. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43210>

Ley 1530 de 2012. (2012, 17 de mayo). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 48433. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47474>

Ley 1757 de 2015. (2015, 6 de julio). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 49565.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Ley 617 de 2000. (2000, 6 de octubre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No.

44.188. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3771>

Litvack, J. I., y Seddon, J. (Eds.). (1999). *Decentralization briefing notes*. Washington, DC:

World Bank Institute.

Lyras, A. (2007). *Characteristics and psycho-social impacts of an inter-ethnic educational sport initiative on Greek and Turkish Cypriot youth*. University of Connecticut.

Lyras, A. (2009). Sport for peace and development theory. *Paper shortlisted for a research award by the European Association for Sport Management*. Amsterdam,

Netherlands, September, 2009.

Lyras, A., y Peachey, J. W. (2011). Integrating sport-for-development theory and praxis.

Sport management review, 14(4), 311-326.

Martens, R. (1993). Psychological perspectives. In B. R. Cahill & A. J. Pearl (Eds.),

Intensive participation in children's sports (pp. 9–17). *Champaign, IL: Human Kinetics*.

Mejía, L. M. C., Cardona, J. C. P., Arboleda, M. C., y Palacio, E. V. G. (2013).

Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva.

Educación física y deporte, 32(2), 1471-1478.

Meneses Montero, M., y Monge Alvarado, M. (1999). Actividad física y recreación.

Revista costarricense de salud pública, 8(15), 16-24.

- Mesa, C., Remolina, J. P., Pérez, A. C., e Igua, D. M. (2011). *Descentralización y entidades territoriales. Bogotá: Procuraduría Delegada para la Descentralización y las Entidades Territoriales.*
- Municipio de Envigado (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 -2023. Juntos Sumamos por Envigado.* [en línea, PDF, documento administrativo]. Envigado: portal web municipio de Envigado. Recuperado de <https://www.envigado.gov.co/planeacion/paginas/contenido/plan-de-desarrollo-municipal/plan-de-desarrollo-2020--2023>
- Pulido Ortiz, O. H., y Calderón Montes, L. F. (2017). *Aspectos de la descentralización de entidades deportivas de la provincia de Sabana Centro del departamento de Cundinamarca* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Ramírez, R. E. B. (2018). *Percepción por parte de estudiantes y docentes sobre administración deportiva.* [Tesis de investigación, Universidad Distrital Francisco José De Caldas]. Repositorio Institucional Universidad Distrital – RIUD. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/13037/BarreraRam%C3%ADrezRogerEsteban2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- República de Colombia (1991). *Constitución política de Colombia.* Bogotá, Colombia.
- Robbins, S. P., y DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.* Pearson Educación.
- Rojas, L. K. y Castellanos, F. (2017). Análisis comparado entre la descentralización administrativa colombiana y chilena: avances y desafíos para el desarrollo. *Administración y Desarrollo* 47(2), 160-171.

Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.

Sánchez Castillo, A. (2016). Revisión histórica del proceso de descentralización administrativa y sus retos en Colombia, de 1985 a 2016. *Bogotá: Facultad de Sociología*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2554/S%C3%A1nchezarnulfo2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Slack, T., y Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, 6(2), 114-132.

Universidad Nacional de Colombia, Inder Medellín y Alcaldía de Medellín (2018). *Política Pública de Deporte, Recreación y Actividad Física de Medellín -Cultura D- 2018-2031*. [en línea, PDF, documento administrativo]. Medellín: portal web INDER Alcaldía de Medellín. Recuperado de https://www.inder.gov.co/sites/default/files/2018-05/Libro%20PP%20DRAF%20web%20V2018%20final_0.pdf

Vargas Sosa, D. E., y Suárez Mendoza, J. A. (2018). *Política pública de deporte, recreación y actividad física en el marco del plan de desarrollo distrital 2016-2020* (Bachelor's thesis, Universidad La Gran Colombia).

Vargas-Hernández, J. G. (2011). Descentralización política y administrativa como mecanismos de gobernabilidad. *Revista Brasiliense de Pós-Graduação em Ciências Sociais*, (10), 65 - 85.