Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín



Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Richard Humberto Ospina Palacio

Trabajo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Ciencias del Deporte y la Actividad Física

Asesores
Ángela María Múnera Durán, Magíster (MSc) en Motricidad y Desarrollo Humano
Marlon Andrés Amaya Cadavid, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Antioquia
Instituto Universitario de Educación Física y Deporte
Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Cita	(Ospina, Múnera & Amaya, 2024)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Ospina Palacio, R. H, Múnera Durán, Á. M & Amaya Cadavid, M. A. (2024). *Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín* [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons CC BY NC SA

Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física, Cohorte II.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia
Sistema de Bibliotecas

Biblioteca Ciudadela Robledo

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Agradecimientos

A los líderes deportivos y comunidad del barrio Popular 1, que abrieron sus puertas para permitir que este trabajo se pudiera desarrollar de una buena manera.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Tabla de contenido

Resumen 5

Abstract 6

Introducción 7

Objetivos 11

Metodología 12

Resultados 14

Discusión 22

Conclusiones 25

Recomendaciones 28

Referencias 29

Anexos 35

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Resumen

Objetivo: identificar las estrategias para la gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos del barrio Popular 1 para generar capacidad de construir comunidad. **Método:** diseño cualitativo con un enfoque de estudio de caso múltiple explicativo, donde se incluyeron los 5 líderes deportivos del barrio Popular 1 que desarrollaron programas deportivos entre los años 2015 y 2022 y las personas que participaron de esos programas. Para la recolección de información se utilizaron, para los líderes, entrevistas semiestructuradas; y para los participantes de los programas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Para garantizar el anonimato de las personas se les asignó un código con el cual se transcribieron las entrevistas. Adicionalmente, se les entregó un consentimiento y asentimiento informado donde se detalla el alcance y objeto de la investigación. **Resultados:** las estrategias deportivas para generar capacidad de construir comunidad que implementan los líderes deportivos están direccionadas a la generación de oportunidades que pretenden la no repetición de situaciones de conflicto y división territorial. Para poder consolidar estas estrategias es fundamental que los líderes conozcan las habilidades y necesidades de las personas, y entregarles roles protagónicos en la construcción de los programas comunitarios. **Conclusiones:** las estrategias para la gestión del deporte más utilizadas por los líderes deportivos son los torneos barriales, la articulación con corporativos comunitarios y la inclusión de voluntarios en los programas de formación y competencia que estos adelantan. Esto se logra, gracias a que la comunidad reconoce la labor del líder y decide seguirlo.

Palabras clave: deporte para el desarrollo, desarrollo comunitario, capacidad de construir comunidad, liderazgo, capacidad de construir, gestión del deporte para la construcción comunitaria.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Abstract

Objective: To identify the strategies for managing community sports implemented by the sports leaders of the Popular 1 neighborhood to generate community building capacity. **Method:** Qualitative design with study approach of explanatory in which were included the 5 sports leaders of the Popular 1 neighborhood who developed sports programs between 2015 and 2022 and the people who participated in those programs. For data collection, semi-structured interviews were used for the leaders; and for program participants, focus groups. To ensure anonymity, a code was assigned; it was used for the interview transcription, additionally, an informed consent and assent was given to them detailing the scope and purpose of the research. **Results:** To generate community building capacity, sports leaders most manage the skills, knowledge and resources available of the community, seeking to involve everyone in building their programs, fostering the creation of new opportunities in order to avoid the repetition of conflict situations and territory division. To accomplish those strategies, it is important that the leaders know the people abilities and needs and give meaningful roles to them for the construction of community. **Conclusions:** The most used strategies for managing community sports are the neighborhood's championships and the inclusion of people in the programs they carry out. It is possible thanks to that the community recognizes and follow the leader's actions.

*Keywords***:** sport for development, community development, community capacity building, leadership, capacity building, sport management for community building.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Introducción

En Colombia, se define el deporte social comunitario como todas las prácticas deportivas incluyentes, favoreciendo la sana convivencia y los valores, "de manera articulada, para la transformación social y la paz de la población colombiana" (Ministerio del Deporte, s. f.), este es un término arraigado al territorio colombiano. Por otro lado, en el mundo se define el deporte en entornos comunitarios como deporte para el desarrollo (DPD), y se entiende como las formas en que puede contribuir al desarrollo comunitario desde varias esferas de la vida al fomentar el intercambio de conocimientos que permitan una autonomía comunitaria (Bajaña, 2011; Delgado & Gallego, 2019; Ha et al., 2015, 2015; Jones, Edwards, et al., 2018; Lyras & Welty Peachey, 2011; Rosso & McGrath, 2017; Welty Peachey et al., 2020).

Así mismo, Welty Peachey et al. (2020) mencionan que el DPD se ha abordado desde cinco teorías: (1) el efecto dominó (Sugden, 2010), (2) la teoría del DPD (Lyras & Welty Peachey, 2011), (3) el marco del DPD (Schulenkorf, 2012), (4) el modelo del deporte para la salud (Schulenkorf & Siefken, 2019), y (5) la teoría del programa que fue diseñada para evaluar la intervención deportiva hecha a poblaciones conflictivas, pandilleras y racistas. Estos estudios concluyen que las relaciones entre los líderes de los programas y los participantes son fundamentales en cualquier cambio de valores. Adicionalmente, que los modelos "*Sport-plus*" (deporte como contexto para cambiar valores, actitudes y comportamientos) debe complementarse con los modelos "*Plus-sport*" (gancho para atraer personas) (Coalter, 2013, p. 606).

En ese mismo orden de ideas, Hills et al. (2018) manifiestan que "el deporte se puede diseñar para entregar un número ilimitado de mensajes y principios que pueden contribuir a un número ilimitado de obras sociales" (p. 34). Teniendo en consideración lo anterior, la población y el sector de interés, así como la historia de violencia y barreras divisorias que este posee, se toma la teoría del programa como base para este trabajo investigativo.

Ahora bien, el liderazgo se ha definido como las características que posee una persona para gestionar, dirigir y motivar a los demás (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Adicionalmente, como el "hacer y no el ser" (By, 2021, p. 5); por lo cual, es una responsabilidad colectiva y no un premio de una persona. El liderazgo, busca alcanzar colectivamente un propósito,

comprender las comunidades e identificar las fortalezas y limitaciones con el fin de contribuir en su transformación y construir confianza que permita crear lazos que se fundamenten en valores, creencias y una base ética y moral que les permita a las personas asumir la responsabilidad colectiva de su desarrollo (de Fernández, 1994; Ibáñez, 2004; Ineza et al., 2022; Quimbo et al., 2018; Raga Díaz & Rodríguez González, 2001; Rico Gutiérrez, 2018; Riley, 2009; Vail, 2007; Wendel et al., 2009).

Dentro de los programas del DPD, se referencian tres tipos de liderazgo adecuados: (a) el de servicio, "enfatiza en las necesidades y desarrollo de los demás" (Barbuto et al., 2014, p. 316; van Dierendonck, 2011). Adicionalmente, es adecuado para generar confianza entre los miembros de la comunidad y los líderes (Welty Peachey & Burton, 2017); (b) el compartido, aprovecha las habilidades y destrezas existentes dentro de la comunidad para distribuir las responsabilidades del liderazgo en estas, aportando a la creación de nuevos líderes (Jones, Wegner, et al., 2018); y (c) el de lugar, otorga sentido de pertenencia y sostiene que el desarrollo del lugar va a depender de las iniciativas de los líderes (Karlis, 2015; Sotarauta et al., 2017). Para alcanzar el objetivo de esta investigación, los tres tipos de liderazgo son importantes.

Por todo lo anterior, los programas de DPD y el liderazgo deben ir orientados a la capacidad de construir comunidad (CCC), que es un proceso por el que las sociedades obtienen habilidades individuales y colectivas para realizar funciones específicas, abordar y resolver problemas, y lograr objetivos; teniendo en cuenta el compromiso, los recursos y los conocimientos de un grupo para desarrollar fortalezas y crear oportunidades que permitan mejorar el bienestar y la calidad de vida. La CCC le apunta a asegurar que las comunidades posean "recursos humanos, físicos, financieros y ambientales que les permita liderar iniciativas autogestionadas" (Edwards, 2015; Gutiérrez, 2012; Jones, Edwards, et al., 2018, p. 280; Simmons et al., 2011; Wendel et al., 2009).

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

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Los líderes son las personas que identifican los problemas de las comunidades y proponen soluciones a ellos. Así como son los encargados de construir espacios de diálogo en los que se tenga en cuenta las perspectivas de la realidad de toda la comunidad para poder tocar temas álgidos y que ese diálogo llegue a conclusiones en donde prime el interés comunitario. Adicionalmente, son los llamados a identificar las habilidades y conocimientos de las personas para así poder desarrollar nuevos líderes que aporten en CCC. Por lo ya mencionado, la dimensión del liderazgo es fundamental para esta investigación ya que es transversal a las demás (Wendel et al., 2009; Vail, 2007).

Por otra parte, la población objeto se encuentra en el barrio Popular 1 que está ubicado en la Comuna 1, sector nororiental de la ciudad de Medellín. En el 2019 estas personas se clasificaban en un estrato socioeconómico bajo y medio bajo (38.3% y 61.7%), una tasa de ocupación menor a la de la ciudad (55.2% (comuna) y 56.88% (ciudad)) y el número de mortalidad infantil más alta de la ciudad (11.9 (comuna) Vs 7.27 (ciudad))[1] Ahora bien, frente a la oferta deportiva, el barrio cuenta con espacios adecuados para la práctica de fútbol sala y baloncesto. Adicionalmente cuenta con una oferta variada del Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (INDER)[2], que pretende atender a todas las edades poblacionales del sector. Los líderes deportivos hacen uso de esos espacios y adecúan algunas calles para ofertar actividades diferentes a las que el INDER Medellín tiene en su portafolio (Alcaldía)

Si bien los líderes deportivos realizan actividades de alto impacto en sus sectores como la enseñanza del diálogo mediante el fútbol sala; el cual sobrepasó la cancha y se trasladó a espacios académicos y familiares. La comunicación entre líderes para desarrollar actividades conjuntas que involucren a todas las personas del barrio es inexistente. Esto se debe a la historia de violencia del barrio y a la división por sectores y dominio de estos por grupos al margen de la ley[3]. Lo anterior, ayuda a seguir replicando lo que los líderes llaman como "mentalidad

[1] Comparación hecha por cada mil niños nacidos vivos.
[2] Ente municipal encargado de fomentar el deporte, la recreación y la actividad física en Medellín. Dentro de su oferta se encuentra: "aeróbicos barriales, canas al aire, deporte y convivencia, deporte sin límites, ludotekas y recreando nuestros barrios y corregimientos" (Alcandía de Medellín, 2015, pp. 70-73).
[3] Información obtenida en grupo focal inicial con todos los líderes deportivos del barrio de interés.

limitada de las personas del barrio" que se traduce en una "exclusión social, que lleva a una población vulnerable" [4].

Considerando lo anterior, surge esta pregunta: ¿Cuáles son las estrategias para la gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos del barrio Popular 1 para generar capacidad de construir comunidad?

[4] En vista de que la bibliografía habla muy poco del tema de interés, se tuvo un grupo focal con los líderes; de los cuales, se obtuvo esta información.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Objetivos

Objetivo general

Identificar las estrategias para la gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos del barrio Popular 1 para generar capacidad de construir comunidad.

Objetivos específicos

1. Analizar la gestión de los recursos del líder deportivo para construir comunidad (desde los recursos financieros, de infraestructura, tecnológicos y humanos).
2. Identificar la percepción del liderazgo de la comunidad y de los líderes deportivos.
3. Analizar las acciones y actividades implementadas por los líderes deportivos de acuerdo con sus propósitos y necesidades entre los años 2015 y 2022 en el marco de la gestión de los recursos.
4. Proponer lineamientos para la creación de programas comunitarios.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Metodología

Para lograr los objetivos propuestos se emplea un diseño cualitativo; el cual "pretende comprender el significado de las cosas" (Ruiz Olabuénaga, 2007b, p. 23). Y un enfoque de estudio de caso múltiple explicativo al querer asimilar cómo las estrategias de gestión de los líderes deportivos del barrio Popular 1 generan CCC; al profundizar los casos individuales, se pretende comprender detalladamente el fenómeno de interés (Chaverra Fernández et al., 2019; Chaves, 2012; Sparkes & Smith, 2013). Adicionalmente, se tuvo un análisis del discurso con un paradigma crítico mediante codificación por categorías (Amezcua & Gálvez Toro, 2002; Gil González & Arana Cano, 2010; Ramos, 2015).

Como criterios de inclusión se tuvieron para los líderes, que sean del barrio Popular 1 y que hayan desarrollado programas deportivos entre los años 2015 y 2022. Para la comunidad, que hayan participado de la oferta de los líderes seleccionados entre los años 2015 y 2022 (Otzen & Manterola, 2017). Para la recolección de información se utilizaron; para los líderes deportivos, entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas se hicieron individuales a cada uno de los líderes, en sus hogares y lugares de intervención comunitaria. El contacto con los líderes fue suministrado por uno de ellos.

Con las personas que participaron de los programas se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales. La identificación de las personas fue mediante los líderes deportivos. Las entrevistas se hicieron en los escenarios donde se desarrollaron las actividades deportivas, mientras que los grupos focales, se desarrollaron en escenarios deportivos y la Junta de Acción Comunal (JAC) (Creswell, 2012; Escobar & Bonilla-Jimenez, 2017; Ruiz Olabuénaga, 2007a). Para extraer la información de los menores de edad que participaron en los grupos focales, se utilizaron herramientas pedagógicas como el dibujo y juego.

Las entrevistas y la información recogida en los grupos focales fueron analizada en el programa ATLAS.ti 9. En este se otorgaron códigos a los participantes y se analizó mediante citas a las categorías que se establecieron al inicio de la investigación y de las que fueron emergiendo en la recolección y análisis de la información.

Por último, para salvaguardar el anonimato de las personas se les asignó un código, que únicamente conocen los investigadores, y fueron utilizados para la transcripción y posterior

análisis de los datos; adicionalmente, se les pidió firmar un consentimiento y a los menores de edad un asentimiento informado que firmaron los acudientes. Esto estuvo regido por los 3 principios del informe Belmont; estos son: el respeto a las personas, la beneficencia y la justicia (Tocabens, 2014).

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Resultados

Gestión de recursos

Los recursos se clasifican en fuentes internas y externas. Estas últimas hacen referencia a los recursos estatales obtenidos con estrategias gubernamentales canalizadas a través de programas como Presupuesto Participativo que asigna recursos para la búsqueda de las soluciones de problemáticas priorizadas por las comunidades por medio de la ejecución de programas a partir de la relación Estado-Comunidad; en este caso, programas deportivos y recreativos. Las fuentes internas son aquellos recursos que provienen de la misma comunidad y se distribuyen en; propios del líder, que provienen de los recursos monetarios, basados intrínsecamente en las experiencias vividas en el deporte comunitario como la desfinanciación, la falta de oportunidades y la ausencia de oferta, por ello se justifica este tipo de aportes; y en propios de los participantes, dados por medio de la transacción monetaria por participación. Estos recursos se reinvierten para el mismo funcionamiento de los torneos.

Los otros recursos internos son en especie y se usan para la adecuación de espacios deportivos convencionales y no convencionales. Estos los ejecuta la comunidad, motivados extrínsecamente por la labor del líder. Finalmente, la participación de colectivos culturales y artísticos comunitarios en los eventos deportivos es otra forma de recursos en especie. Por otro lado, se encuentran los recursos obtenidos por contraprestación, realizados específicamente con organizaciones del sector que prestan servicios de acondicionamiento físico y, a cambio de publicidad en los torneos y grupos formativos, ofrecen descuentos a las personas que participan de los programas de los líderes.

Sin embargo, se considera importante resaltar las percepciones que tiene la comunidad a partir de las dinámicas de gestión de este recurso. Entre estas se encuentra que la consecución de recursos externos provenientes del Estado está permeada por intereses políticos monetarios de quienes lo gestionan en la comunidad y a la captación de votos en época electoral; en el mismo sentido, se evidencia la ilegitimidad que tienen las propuestas al sentir que están impuestas por el Estado, representado por el ente deportivo municipal sobre los intereses de la comunidad (documento 4, cita 30; documento 5, cita 46; documento 1, cita 55).

El recurso humano en este contexto comunitario está compuesto por dos actores; uno son los voluntarios que movidos por la labor que desarrollan los líderes buscan ayudarlos, bien sea aportando el conocimiento en ejercicios de planeación y ejecución de actividades o en la adecuación de los escenarios convencionales y no convencionales. Se reconoce otro actor que es el líder deportivo, que, como se mencionó anteriormente, sus motivaciones parten en evitar la repetición de experiencias caracterizadas por la ausencia de oportunidades deportivas para la población. La interacción entre estos actores permite la distribución de responsabilidades del liderazgo y la generación de espacios de emergencia de nuevos líderes que comprendan las necesidades del contexto para el desarrollo de programas conducentes al cambio generacional consciente.

Los recursos físicos se establecen a partir de los implementos y materiales deportivos, y la infraestructura deportiva; los primeros, al igual que los recursos financieros, son provenientes de fuentes internas como los recursos propios del líder, y también desde los participantes de los torneos deportivos como condicionantes de la participación. En segundo lugar, se encuentran los escenarios deportivos que son infraestructura convencional y están administrados por el ente deportivo municipal, la comunidad los utiliza en el marco de los procesos establecidos por lo estatal, sin embargo, existen otras prácticas caracterizadas por el uso de estos por fuera de los procesos anteriormente mencionados, como una manifestación de uso del territorio como desconocimiento a la institucionalidad. En cuanto a los espacios deportivos no convencionales, cabe destacar que son espacios urbanos los cuales son adaptados para la práctica deportiva, cuya gestión está a cargo de los líderes deportivos y la comunidad, basados en las motivaciones y la legitimidad.

Finalmente, se encuentran los recursos tecnológicos que fueron identificados en la gestión de uno de los líderes, mediante el uso de las redes sociales como estrategia para captar otro tipo de espectadores y para tener evidencias en la ocurrencia de actos violentos.

Con referencia a los recursos se reconocen elementos comunes como lo son la proveniencia de lo interno y lo externo, las diversas motivaciones de los actores, la legitimidad y la apropiación del territorio, lo que finalmente devela que la acción del líder deportivo tiene repercusión en otros actores por medio de la dinamización de programas deportivos,

permitiendo la generación de oportunidades para la participación, lo que propicia la construcción de comunidad.

Lo anterior nos permite comprender que los líderes deportivos implementan estrategias para la gestión de los recursos, que van desde la inclusión de personas como voluntarios en sus procesos deportivos, la contraprestación en los servicios mediante la captación de dineros por conceptos de pago de planillas, la adecuación de espacios no convencionales para la práctica deportiva y la conformación de convenios informales para la reducción de costos de inscripción en un gimnasio del sector.

Percepción de liderazgo

Para generar oportunidades en la comunidad; las cuales inicialmente buscan la no repetición de procesos de violencia, de creación de barreras, la poca oferta deportiva y la continuación de las desigualdades, es necesario el reconocimiento de las habilidades y necesidades de la comunidad. En este sentido, se identifica el liderazgo de servicio como un componente importante; ya que enfatiza en las necesidades y en el desarrollo de la misma comunidad, por encima de las propias necesidades. El líder es quien identifica qué requieren y prioriza mantener el bienestar o desarrollar la comunidad, este relacionamiento, sirve para generar confianza entre el líder y la comunidad.

Este tipo de liderazgo tiene dos enfoques; el primero, "***de poder con***", que comparte con las partes interesadas como desarrollarlos y encontrar sostenibilidad; y el segundo, "***de poder sobre"***, donde uno de los actores impone su voluntad sobre los demás. Existen casos en los que se presenta este último, específicamente cuando hay una relación con lo estatal; debido a las imposiciones que hacen a los líderes, lo que deslegitima su labor. Dejando de lado lo que busca este tipo de liderazgo que es empoderar y desarrollar, entendiendo las habilidades de las personas, generando confianza, otorgando protagonismo y permitiendo que las personas se involucren.

El liderazgo de servicio tiene iniciativa, al creer que el cambio comunitario es posible, esta iniciativa se encuentra permeada por el sentido de pertenencia con el que cuenta el líder para propiciar el desarrollo del lugar; a esto se le conoce como liderazgo de lugar, el desarrollo de los territorios dependerá de las iniciativas de los líderes y del sentido de pertenencia que este tenga. Este tipo de liderazgo puede convertirse con el tiempo en un liderazgo compartido, el

cual aprovecha las habilidades de la comunidad para distribuir de forma eficiente las responsabilidades del liderazgo en las personas que la conforman y, de esta manera, favorecer la creación de nuevos líderes.

Para tener un buen liderazgo compartido hay que tener en cuenta tres aspectos: el primero, las características de los grupos, el segundo, las características ambientales; y el tercero, las características de la tarea. Los líderes deportivos del barrio Popular 1 crean sus programas motivados por generar nuevas oportunidades en la comunidad y evitar la repetición de experiencias caracterizadas por situaciones de conflicto interno en el sector, la poca oferta deportiva y la falta de oportunidades de las personas; así mismo, buscan aprovechar los conocimientos de las personas que conforman la comunidad para que inicialmente como voluntarios puedan apoyar la labor que ellos desarrollan y con el tiempo puedan volverse líderes comunitarios.

Resulta importante para la capacidad de construir comunidad que los líderes cuenten con estos tres tipos de liderazgo para, de esta manera, poder reconocer las habilidades de las personas y generar espacios de creación de nuevos líderes que propicien el desarrollo de la comunidad mediante los territorios.

Ahora bien, se identifican seis tipos de líderes que interactúan en las comunidades, partiendo desde el **líder que nace**, que trae una filosofía del liderazgo de servicio y decide dar el primer paso en la creación de estrategias que busquen el bienestar y la resolución de problemáticas en las comunidades. Pasando por el **líder que se hace**, mediante la preparación académica y la espera de una oportunidad para aportar en la comunidad mediante el liderazgo; siguiendo con el **líder que se crea** mediante la presión de la comunidad que pide a gritos alternativas para su bienestar, es así como el líder motivado por generar nuevas oportunidades decide dar el primer paso en el desarrollo de la comunidad.

Continuando con el **líder bueno** que cuenta con los tres tipos de liderazgo que propone la revisión de la bibliografía y antepone los beneficios de los demás sobre los propios, busca el desarrollo del lugar, la creación de espacios seguros para la comunidad y crea en las personas un sentimiento de comodidad y responsabilidad al reconocer a alguien que los ayuda, acoge y siente las problemáticas de las personas como propias. Siguiendo con el **líder malo** que va en la otra dirección del bueno, buscando su propio beneficio, generando sensación de expropiación

en la comunidad y estancando el desarrollo comunitario. Estas personas buscan todas las formas para hacer sentir que tienen poder sobre los demás deslegitimando las personas y los procesos de la comunidad.

Finalmente, llegando al **líder deportivo** que debe ser consciente que no le compete únicamente el deporte, sino que debe buscar estrategias que le permitan fortalecer los aspectos sociales, culturales y académicos mediante la práctica deportiva. Así mismo, le debe otorgar nuevas oportunidades que motive a la comunidad a la consecución de objetivos comunes, al relacionamiento entre todos los miembros, a la resolución de conflictos, a la creación de nuevos líderes y a construir comunidad.

Acciones y características de los líderes

La labor del líder estará condicionada por la afiliación al territorio; es fundamental que estos vivan en él para que las personas decidan seguirlos en la construcción comunitaria. Lo anterior permite, además, que se tenga una validación por la comunidad que permita legitimar la labor y las acciones de estas personas entre la comunidad y los externos; bien sean personas o entidades gubernamentales o privadas.

La comunidad identifica actitudes, valores y características de los líderes deportivos; esto es el compromiso consigo mismo y con la comunidad; es decir, que tenga seriedad, responsabilidad, respeto hacia él y la comunidad, entrega por la comunidad, amor por lo que hace y que dé lo mejor de sí a la labor que desarrolla. Debe ser resiliente: quiere decir que no debe dejarse derrumbar por las problemáticas, ni dejar de realizar los programas deportivos en las comunidades, ni terminándolos antes de tiempo por las dificultades. Así mismo, debe contar con orientación al logro al brindar apoyo a los demás, mostrando iniciativa, sentido de pertenencia por el territorio y lo que allí sucede.

En ese mismo sentido, el líder deportivo debe servir de guía para las personas hacia el deporte, comprendiendo el sentir de las personas, identificando las necesidades e interés de estos y trabajando sobre esas necesidades e intereses, anteponiéndoles a los propios. Estas personas deben convertirse en inspiración de las comunidades, haciéndolas pensar con su compromiso e iniciativa que es posible construir comunidad.

Se resalta que la comunidad valora y considera que es más importante la actitud que el líder posea para hacer las cosas y no el conocimiento ni las formas en que las hace, y al parecer

no es relevante si sabe o no hacerlas. Esta actitud está relacionada con la comunidad y los objetivos que se tracen. En ese mismo orden de ideas, los objetivos están condicionados por la relación que tenga el líder con las personas; es decir, que no sería posible alcanzar los objetivos comunitarios sin tener la participación de la comunidad y sin un líder que tenga las actitudes anteriormente mencionadas. Al respecto los entrevistados mencionan:

> *["…nosotros sí somos capaces…con toda la comunidad junta y todos los líderes juntos…"] Documento 5, cita 35).*

> *["…Obvio, el líder deportivo y la comunidad. Es imposible hacer un proceso deportivo sin comunidad…lo que pasa es que se ha visto que la comunidad haga proceso sin líder…bien o mal…"] (Documento 2, cita 53).*

Ahora bien, las características generales identificadas que deben poseer los líderes que aportan a construir comunidad son el sentido de pertenencia, la iniciativa, la responsabilidad, el respeto, la humildad, la amabilidad, la capacidad de escucha, la honestidad y la tolerancia; adicionalmente, deben diseñar estrategias que les permita identificar las necesidades en la comunidad y apoyar a las personas, partiendo desde un estado de calma que les permita dar mejores soluciones.

Para poder generar oportunidades direccionadas a la no repetición de situaciones de violencia, creación de barreras, la poca oferta deportiva y la continuación de desigualdades por las que pasaron las personas dentro de una comunidad, el líder debe ser capaz de identificar las habilidades y conocimientos de las personas que la conforman; de esta forma, podrá identificar las necesidades de estos y proponer estrategias en pro de suplirlas, de mejorar o mantener el bienestar y de construir programas comunitarios con las personas y no para las personas. Entendiendo que la comunidad puede adelantar iniciativas sin líderes, independientemente de que salga bien o mal, pero los líderes no pueden desarrollar ni ejecutar nada sin comunidad (documento 2, cita 53). Lo anterior marcará el camino para la obtención de capacidad de construir comunidad mediante el deporte.

Propuesta de lineamientos

Por último, y teniendo en consideración los hallazgos obtenidos, se proponen cuatro fases para la intervención de programas comunitarios, enfocados en la obtención de capacidad

de construir comunidad. La primera, es de ***acercamiento***; la segunda, de ***relacionamiento***; la tercera, de ***intervención en la comunidad***; y la cuarta, de ***aporte a la comunidad***. Estas fases se consideran importantes para proponer programas orientados a ofrecer nuevas oportunidades que permitan la no repetición de experiencias permeadas por el conflicto, las desigualdades y la falta de oportunidades en las comunidades.

Fase 1: Acercamiento

Vail (2007) mencionó que para hacer intervenciones en las comunidades es fundamental que estas posean personas que sirvan de guía de los demás. Por lo anterior, es importante que los grupos consideren a las personas que van a desarrollar programas comunitarios, como parte de ellos. Para esto, deben ser parte o entrar a las comunidades mediante los líderes. Si no se hace parte de la comunidad, en esta fase se debe identificar el o los líderes necesarios para adelantar los programas comunitarios. Esta identificación dependerá de la naturaleza de su intervención: si desea realizar programas comunitarios a través del deporte su interés estará en los líderes deportivos.

Aparte de ayudarle a "entrar a la comunidad", estas personas le pueden entregar un contexto general de las necesidades, de las oportunidades, de las fortalezas, del conocimiento, de las habilidades, y de las formas de relacionamiento de los grupos que se pretenden impactar. Adicionalmente, sirven como garantes de seguridad en territorios que tengan problemáticas sociales muy fuertes.

Fase 2: Relacionamiento

Una vez se identifiquen los líderes se inicia el relacionamiento con estos. Es muy importante que en los espacios que tenga con estas personas sepa leer las expectativas que ellos tienen y que sus intenciones para realizar los programas dentro de la comunidad queden muy claras. Así mismo, que ejecutar lo que se promete es fundamental, porque cuando no se ejecuta "queda un sinsabor incluso más grande" (documento 6, cita 22).

Del relacionamiento con los líderes se pasa al relacionamiento con las personas de la comunidad. Muchos de ellos no son muy buenos para expresar sus necesidades, preocupaciones e intereses, y otros sacan a flote muchas problemáticas que congregan a la mayoría. Es importante que se sepa incentivar y manejar ambos casos para focalizar la intervención en las problemáticas críticas que tiene el territorio.

Fase 3: Intervención en la comunidad

Esta fase parte desde la construcción, con todos los actores, de los programas de intervención comunitaria. Las dos fases anteriores, permiten conocer el contexto, las necesidades y los intereses de toda la comunidad y sus líderes. Es necesario, entonces, tomar toda esa información y abordar el problema crítico mediante la intervención. En esta fase es fundamental proponer espacios de diálogo comunitario que permita enriquecer las propuestas. Adicionalmente, hay que otorgar roles a las personas de la comunidad (hay que recordar que las habilidades y conocimientos se identificaron en las fases 1 y 2).

Lo anterior, permitirá contar con una comunidad comprometida con lo que se está construyendo; debido a que se hace con ellos y no para ellos (Jones, Edwards, et al., 2018). Esto eleva las probabilidades de éxito y aceptación de la comunidad a la hora de ejecutar los programas comunitarios.

Fase 4: Aporte a la comunidad

Al otorgar roles estratégicos a las personas de la comunidad, propiciar el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades, construir los programas con ellos e ir entregándoles el control de lo que se está ejecutando, se permite que las personas puedan lograr un estado de autosuficiencia. Hay que recordar que el fin de la CCC es lograr que las comunidades sepan gestionar a su voluntad las oportunidades que le brinda el entorno, para beneficio de las personas que la conforman (Jones, Edwards, et al., 2018). Esto supone un buen relacionamiento entre todos los miembros de la comunidad y de estos con los externos, así como la formación de nuevos líderes.

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

Para finalizar, en este apartado se propone una guía que puede ser de ayuda en la proyección de sus intervenciones, la cual puede consultar en: anexo 1.pdf.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Discusión

Esta comunidad, en específico, cuenta con recursos para la construcción comunitaria mediante el deporte que se clasifican en fuentes internas y externas. Las últimas hacen referencia a la obtención de recursos mediante el estado, bien sea con programas como Presupuesto Participativo o la presentación de estrategias ante el ente deportivo. Las fuentes internas son los recursos que provienen de la comunidad. Es decir, de los líderes y de las personas que participan de la oferta de estos o que motivados por la labor que los líderes realizan, deciden apoyar la construcción de estrategias y la transacción monetaria por participación en torneos barriales.

La obtención de recursos en estos contextos comunitarios presenta dificultades, tanto en las fuentes internas, al encontrar en algunos casos rechazo para la transacción monetaria por conceptos de participación, y en fuentes externas, al encontrarse con intereses personales por parte de los políticos territoriales, que exigen votos a cambio de otorgar recursos al sector. Así mismo, en los casos que se obtienen los recursos se imponen personas que no conocen el contexto para que ejecute los programas lo que deslegitimiza la labor de los líderes y las comunidades.

Las estrategias deportivas para construir comunidad que implementan los líderes deportivos están direccionadas a la generación de oportunidades que pretenden la no repetición de situaciones de conflicto división del territorio y la poca oferta deportiva; esto lo han logrado hasta ahora mediante competencias deportivas que congregan en un mismo lugar a personas que tenían prohibido el paso en el pasado por culpa de fronteras invisibles; así como, personas de otros barrios que anteriormente les daba temor estar en un barrio que no fuera el suyo porque temían por su integridad. Al respecto el líder menciona:

> *["…Es en este caso hacer deporte sano, construir a través de barreras que se creaban primero con fronteras invisibles a través de la violencia…"] (Documento 2, cita 69).*

> *["…que tú reúnas un equipo de un cierto sector donde anteriormente no podía pasar por el sector donde se hace el torneo, ya eliminaste una frontera invisible y eso es un aporte super constructivo a la paz; y que ya en el próximo torneo se hablen tranquilamente donde primero no se podían ni ver…] Documento 2, cita 31).*

Lo anterior está relacionado con lo que busca la teoría del programa que mediante sus modelos "Sport-plus" y "Plus-sport" pretende que las situaciones de violencia en una comunidad se disminuyan (Coalter, 2013, p. 606). Para poder generar estas estrategias es fundamental que el líder reconozca las habilidades y necesidades de las personas, como lo mencionaron Wendel et al. (2009), reconocer las habilidades y necesidades permite aprovechar lo que es de fácil acceso en los territorios y utilizarlos en beneficio de la comunidad para llegar a un estado de autosuficiencia comunitaria.

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

Es interesante mencionar que para la comunidad no importa mucho que el líder sepa hacer las cosas, lo relevante es la actitud que este posea, y esta debe estar orientada al sentido de pertenencia, la resiliencia, el compromiso consigo mismo y con la comunidad, la orientación al logro, el apoyo a los demás, servir de inspiración para los demás y la coherencia entre lo que dice y hace. Esta actitud está estrechamente relacionada con la comunidad y los objetivos que ellos tengan, y la obtención de los objetivos están condicionados por el territorio. De allí que las comunidades puedan adelantar programas sin líderes y que los líderes no puedan hacer algo sin comunidad (Documento 5, citas 25 y 35; Documento 1, cita 36; Documento 6, cita 7; Documento 2, cita 53).

En ese mismo orden de ideas, es necesario que las personas externas a las comunidades que deseen adelantar programas para la capacidad de construir comunidad ingresen a los territorios de la mano de los líderes y puedan identificar las necesidades y habilidades tanto de los líderes como de las personas que conforman la comunidad. Así mismo, que sean transparentes y dejen claro cuáles son las intenciones con esas iniciativas. De igual forma, se

debe terminar lo que se empieza, porque no ejecutar deja un "sinsabor incluso más grande" en las personas que abrieron su espacio para que desarrollara sus ideas (documento 6, cita 22).

Para finalizar, es importante mencionar que el deporte es una buena herramienta en la enseñanza de habilidades para la vida y el resignificado de valores como lo había mencionado Hills et al. (2018) con la investigación realizada en el programa "semilleros de paz" en Medellín, este estudio nos deja ver que lo aprendido en los entrenamientos, charlas técnicas y competencias puede trasladarse a la sociedad, cambiando la mentalidad de "dinero fácil" y generando conciencia crítica en las personas sobre las situaciones morales de cada día (p. 22, 25), tal como lo plantean los líderes, poder ofrecer otras oportunidades y la no repetición de situaciones de violencia y desigualdades en la comunidad.

A partir de este trabajo investigativo se pretende dejar una ruta para la creación de programas comunitarios. Así mismo, abre la posibilidad de investigar los efectos del deporte en contextos comunitarios a la luz de las demás dimensiones de que proponen (Wendel et al., 2009), para generar capacidad de construir comunidad. Por último, se propone que se pongan a prueba los lineamientos que se proponen en esta investigación para de esta manera determinar si son adecuados para la creación de programas comunitarios en el territorio colombiano.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Conclusiones

- Los recursos tecnológicos son contemplados por un solo líder. Hacer pedagogía en torno a este tipo de recursos permitiría que los programas deportivos de estas personas puedan llegar a más miembros de la comunidad y a posibles patrocinios
- Los recursos con que cuentan las comunidades son de orden interno y externos, donde lo interno es todo con lo que cuenta la comunidad y los líderes, y lo externo son los recursos que se puedan obtener por el gobierno.
- La obtención de recursos externos cuenta con problemáticas fuertes al ser otorgados bajo condiciones de interés de los políticos territoriales y la deslegitimación del trabajo conjunto entre líderes y comunidad.
- La CCC es un proceso por el que las sociedades obtienen habilidades individuales y colectivas para realizar funciones específicas, abordar y resolver problemas, y lograr objetivos; teniendo en cuenta el compromiso, los recursos y los conocimientos de un grupo para desarrollar fortalezas y crear oportunidades que permitan mejorar el bienestar y la calidad de vida. En este sentido los líderes deportivos han propiciado espacios para el compromiso comunitario, el relacionamiento y el trabajo conjunto entre todas las partes interesadas, aportando al fin de la CCC que como lo mencionaron (Jones, Edwards, et al., 2018) es que las comunidades sean capaces de gestionar los recursos para liderar iniciativas autogestionadas.
- La labor del líder está condicionada por el territorio; por tanto, es indispensable que esta persona viva en el territorio al cual desea impactar. En ese mismo orden de ideas, las personas externas que deseen desarrollar programas comunitarios deben ingresar a las comunidades mediante los líderes. Lo anterior, permite conocer el contexto al que se enfrentan; al igual, que reconocer las necesidades y habilidades de las personas. Lo anterior está estrechamente relacionado con lo que menciona (Vail, 2007). Este nos dice que incluso cuando una comunidad esté lista para las intervenciones comunitarias, se debe constatar que cuente con un actor de construcción comunitaria y que estos son los líderes. Si no se cuenta con

esta persona, es necesario esperar a que se cree ese rol dentro de la comunidad para iniciar las intervenciones.

- En las intervenciones comunitarias, bien sean investigativas o de creación de programas, se deben dejar claros los intereses ante la comunidad, y ejecutar todo lo propuesto para no dejar una sensación de que fueron utilizados.
- Para la comunidad no es fundamental que los líderes sepan hacer las cosas o el conocimiento que estos posean. Lo relevante para ellos es la actitud del líder. Actitud que debe estar orientada al sentido de pertenencia, la resiliencia, el compromiso consigo mismo y con la comunidad, la orientación al logro, el apoyo a los demás, servir de inspiración para los demás y la coherencia entre lo que dice y hace. La actitud está estrechamente relacionada con la comunidad y sus objetivos comunitarios. Así mismo, la consecución de objetivos está condicionada por el territorio. Lo anterior se enmarca en lo que la bibliografía nos referencia como liderazgo de servicio y liderazgo de lugar, que da sentido de pertenencia al territorio e identidad a las personas.
- Cinco de los seis tipos de líderes que identifica la comunidad van en la misma dirección de los tres tipos de liderazgo para la capacidad de construir comunidad mediante el deporte que nos presenta la referencia bibliográfica. El sexto está orientado a lo que para ellos no debería ser un líder y que en muchos momentos se presenta en las comunidades.
- Las comunidades y los líderes son indispensables en la construcción de programas comunitarios; por tanto, hay que darles el lugar que merecen y fomentar la creación de equipos sólidos entre líderes y comunidad y como menciona (Edwards, 2015b) crear programas con la comunidad y no para la comunidad, para poder propiciar un desarrollo en estas.
- La comunidad demanda mayor apoyo de las Juntas de Acción comunal y los entes descentralizados de la ciudad para con los líderes; al considerar un abandono por parte de lo estatal.
- Las actividades y programas que desarrollan los líderes están motivadas por la entrega de nuevas oportunidades que permitan la no repetición de situaciones

violentas, desigualdades y desunión con la que ha contado el territorio a lo largo del tiempo.

- Los programas deportivos se convierten en espacios seguros para los asistentes, que permiten romper fronteras invisibles, al favorecer el relacionamiento entre las personas y afrontar de esta manera las situaciones problemáticas del contexto, como lo menciona el líder 4:

  ["…Es en este caso hacer deporte sano, construir a través de barreras que se creaban primero con fronteras invisibles a través de la violencia…"] (Documento 2, cita 69).

  ["…que tú reúnas un equipo de un cierto sector donde anteriormente no podía pasar por el sector donde se hace el torneo, ya eliminaste una frontera invisible y eso es un aporte super constructivo a la paz; y que ya en el próximo torneo se hablen tranquilamente donde primero no se podían ni ver…] Documento 2, cita 31).

- En la comunidad intervenida, la teoría del programa funciona al contar con un historial de violencia y ser una población que está dispuesta a generar oportunidades para la no repetición de esas realidades.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Recomendaciones

- Se hace necesario que se desarrollen más investigaciones de este tipo en el contexto colombiano, tomando las dimensiones de Wendel et al. (2009) y adecuándolas a las problemáticas locales.
- Es necesario que lo encontrado en esta investigación se replique en otras poblaciones similares a la intervenida para estandarizar los lineamientos de intervención comunitaria orientados a la capacidad de construir comunidad en el país.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Referencias

Alcaldía de Medellín, S. (s. f.). *Comuna 1 Popular: Ficha de caracterización. 3*, 7.

Alcandía de Medellín. (2015). *Plan de desarrollo local comuna 1: Popular, Nuestra acción política y social.* Alcaldía de Medellín.

Amezcua, M., & Gálvez Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: Perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de salud pública*, *76*, 423-236.

Bajaña, R. D. (2011). Fundamentación del deporte social comunitario a partir de las categorías bioéticas: Una opción hacia el mejoramiento de la calidad de vida que trasciende el deporte moderno. *Lúdica Pedagógica*, *2*(16), Art. 16. https://doi.org/10.17227/ludica.num16-1353

Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(3), 315-323. https://doi.org/10.1177/1548051814531826

By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, *21*(1), 30-44. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698

Chaverra Fernández, B. E., Gaviria Cortés, D. F., & González Palacio, E. V. (2019). El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación. *Revista Infancia, Educación y Aprendizaje*, *35*, 422-427. https://doi.org/10.22370/ieya.2017.3.2.808

Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. . . *ISSN*, *8*, 10.

Coalter, F. (2013). 'There is loads of relationships here': Developing a programme theory for sport-for-change programmes. *International Review for the Sociology of Sport*, *48*(5), 594-612. https://doi.org/10.1177/1012690212446143

Creswell, J. W. (2012). Chapter 7 Collecting Qualitative Data. En *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed, pp. 204-235). Pearson.

de Fernández, D. C. (1994). Desarrollo comunitario y deporte para todos. *Encuentro Educacional*, *1(1)*, 101-109.

Delgado, S. A. G., & Gallego, D. (2019). el deporte social comunitario un enraizamiento territorial. In XIII Jornadas de Sociología. *Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.*

Edwards, M. B. (2015a). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, *18*(1), 6-19. https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008

Edwards, M. B. (2015b). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, *18*(1), 6-19. https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008

Escobar, J., & Bonilla-Jimenez, F. I. (2017). *GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA*. *9*(1), 51-67.

Gil González, T., & Arana Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, *(45)*, 9.

Gutiérrez, J. C. (2012). Desarrollo comunitario. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 206-212.

Ha, J.-P., Lee, K., & Ok, G. (2015). From Development *of* Sport to Development *through* Sport: A Paradigm Shift for Sport Development in South Korea. *The International Journal of the History of Sport*, *32*(10), 1262-1278. https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1062756

Hills, S., Velásquez, A. G., & Walker, M. (2018). *Sport as an analogy to teach life skills and redefine moral values: A case study of the 'Seedbeds of Peace' sport-fordevelopment programme in Medellin, Colombia*. *6*(10), 13.

Ibáñez, R. E. A. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. BUAP.

INDER Medellín. (s. f.). Recuperado 10 de noviembre de 2022, de https://www.inder.gov.co/es/transparencia/estructura-organica-y-talento-humano/mision-y-vision

Ineza, L., Bechtold, K., Mwisongo, A., Kwedi Nolna, S., & Linnander, E. L. (2022). Building leadership and management competencies of national immunization teams in 16 Gavi-eligible countries through the EPI leadership and management programme. *Vaccine*, *40*(26), 3581-3587. https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2022.04.070

Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2018). Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. *Sport Management Review*, *21*(3), 279-292. https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.006

Jones, G. J., Wegner, C. E., Bunds, K. S., Edwards, M. B., & Bocarro, J. N. (2018). Examining the Environmental Characteristics of Shared Leadership in a Sport-for-Development Organization. *Journal of Sport Management*, *32*(2), 82-95. https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0274

Karlis, G. (2015). Sport and community building The case of an ethnic community organization. *Loisir et Société/Society and Leisure, 38 (2),* 239-249.

Lyras, A., & Welty Peachey, J. (2011). Integrating sport-for-development theory and praxis. *Sport Management Review*, *14*(4), 311-326. https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.05.006

Ministerio del Deporte. (s. f.). *Deporte Social Comunitario—Mindeporte*. Recuperado 6 de marzo de 2024, de https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/dependencias/direccion-fomento-desarrollo/deporte-social-comunitario

O'Brien, D. (2021). Commercial sport organisations and community capacity building: A case study of two surf parks. *Sport Management Review*, *24*(5), 723-746. https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1902143

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *382*, 134600. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600

Quimbo, M. A. T., Perez, J. E. M., & Tan, F. O. (2018). Community development approaches and methods: Implications for community development practice and research. *Community Development*, *49*(5), 589-603. https://doi.org/10.1080/15575330.2018.1546199

Raga Díaz, J., & Rodríguez González, R. (2001). Influencia de la práctica de deporte para la adquisición de habilidades sociales en los adolescentes. *Aula abierta*, *78*, 29-45.

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, *23*(1), 9-17. https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167

Rico Gutiérrez, F. A. (2018). *El deporte social comunitario como herramienta de desarrollo humano en nuevas tendencias urbanas y deportivas.*

Riley, K. A. (2009). Reconfiguring urban leadership: Taking a perspective on community. *School Leadership & Management*, *29*(1), 51-63. https://doi.org/10.1080/13632430802646396

Rosso, E. G. F., & McGrath, R. (2017). Community engagement and sport? Building capacity to increase opportunities for community-based sport and physical activity. *Annals of Leisure Research*, *20*(3), 349-367. https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1317604

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007a). Capítulo 5. La entrevista. En *Metodología de la investigación cualitativa* (4ta ed., pp. 165-189). UNIVERSIDAD DE DEUSTO.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007b). *Metodología de la investigación cualitativa* (4ta ed.). UNIVERSIDAD DE DEUSTO.

Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects. *Sport Management Review*, *15*(1), 1-12. https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.06.001

Schulenkorf, N., & Siefken, K. (2019). Managing sport-for-development and healthy lifestyles: The sport-for-health model. *Sport Management Review*, *22*(1), 96-107. https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.003

Simmons, A., Reynolds, R. C., & Swinburn, B. (2011). Defining community capacity building: Is it possible? *Preventive Medicine*, S0091743511000624. https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2011.02.003

Sotarauta, M., Beer, A., & Gibney, J. (2017). Making sense of leadership in urban and regional development. *Regional Studies*, *51*(2), 187-193. https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1267340

Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Chapter 2: Traditions in qualitative research (2013). Routledge. Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product (33-59).*

Sugden, J. (2010). Critical left-realism and sport interventions in divided societies. *International Review for the Sociology of Sport*, *45*(3), 258-272. https://doi.org/10.1177/1012690210374525

Tocabens, B. E. (2014). La regulación ética de las investigaciones biomédicas y los comités de ética de la investigación. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología.*, *52*(1), 120-142.

UVA de La Cordialidad. (s. f.). Recuperado 7 de septiembre de 2022, de https://www.grupo-epm.com/site/fundacionepm/quehacemos/programas/uva/uvadelacordialidad

Vail, S. E. (2007). Community Development and Sport Participation. *Journal of Sport Management*, *21*(4), 571-596. https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.571

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Welty Peachey, J., & Burton, L. (2017). Servant Leadership in Sport for Development and Peace: A Way Forward. *Quest*, *69*(1), 125-139. https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1165123

Welty Peachey, J., Schulenkorf, N., & Hill, P. (2020). Sport-for-development: A comprehensive analysis of theoretical and conceptual advancements. *Sport Management Review*, *23*(5), 783-796. https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.11.002

Wendel, M. L., Burdine, J. N., McLeroy, K. R., Alaniz, A., Norton, B., & Felix, M. R. J. (2009). *COMMUNITY CAPACITY: THEORY AND APPLICATION*. 27.

Estrategias de gestión del deporte comunitario implementadas por los líderes deportivos para generar capacidad de construir comunidad. Caso barrio Popular 1-Medellín

Anexos

1. Guía para la intervención comunitaria: anexo 1.pdf.
2. Consentimiento informado para las entrevistas realizadas a los líderes: anexo 2.pdf
3. Asentimiento informado para las personas que participaron de los programas propuestos por los líderes: anexo 3.pdf