



Organizaciones Deportivas en Colombia: Equidad de Género e Igualdad

Aleris Bulla Velasquez

Marycel Carmona Mejía

Trabajo de grado Modalidad Investigación presentado para optar al título de Profesional en
Psicología

Asesores:

Ps. Zonaika Posada López- Magister en ciencias del deporte y la actividad física
(investigadora principal)

Lic. Mario Augusto Gómez Sanchez- Magister en Gerencia de Talento Humano
(Coinvestigador)

Línea de Investigación: Tendencias contemporáneas del ocio, la actividad física y el
deporte

Grupo de Investigación: Familia, Desarrollo y Calidad de Vida

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Sociales, Salud y Bienestar

Programa de Psicología

Medellín, 2025

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Católica Luis Amigó, al grupo de investigación Familia, Desarrollo y Calidad de Vida, y a los asesores de este trabajo, Zonaika Posada y Mario Gómez, por hacer posible este proceso académico, desarrollado como parte del proyecto investigativo “Perfiles de Cargo y Equidad de Género en Organizaciones Deportivas de Orden Departamental”. De igual manera, expresamos nuestra gratitud a las organizaciones deportivas participantes, así como a sus directivos y demás actores que brindaron su tiempo y disposición para aportar a esta investigación. Extendemos también nuestro agradecimiento a nuestras familias y amigos por su comprensión, motivación y respaldo incondicional a lo largo de este camino académico.

Tabla de Contenido

Planteamiento del problema	8
Justificación.....	13
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos específicos	17
Marco de referencia.....	18
Antecedentes	18
Marco Teórico-conceptual	25
Administración deportiva.....	25
Gestión deportiva	25
Equidad de género.....	26
Marco normativo.....	28
Metodología	31
Población y muestra	32
Variables	34
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	40
Delimitación y alcance.....	42
Plan de Análisis.....	42
Resultados	44
Discusión.....	55
Conclusiones	58
Referencias.....	60

Lista de tablas

Tabla 1.Operacionalización de las variables	34
Tabla 2. Distribución por sexo	44
Tabla 3. Experiencia profesional relacionada al cargo.....	45

Tabla 4. Tiempo ocupando el cargo	46
Tabla 5. Conocimiento del manual de funciones	48
Tabla 6. Conocimiento del perfil requerido para el cargo.....	48
Tabla 7. Certificación relacionada con gestión deportiva	49
Tabla 8. Capacitación/actualización sobre el cargo	49
Tabla 9. Tipo de contrato	50
Tabla 10. Medio en que adquirió el cargo actual	51

Introducción

Como fenómeno social, el deporte ejerce una influencia significativa en el desarrollo integral del ser humano, ya que va más allá de la competencia para incidir en la salud, la formación en valores, la cohesión social y el progreso económico (Estanque y Gamboa, 2024). De esta manera, las organizaciones deportivas se consolidan como un espacio clave para el fortalecimiento de valores, la inclusión y el desarrollo social. En coherencia con esta perspectiva, las organizaciones deportivas, en el contexto colombiano según Ramos (2022), están soportadas por el Sistema Nacional del Deporte creado mediante la Ley 181 de 1995, donde se articulan en forma armónica las entidades públicas y privadas del país. Así mismo, dichas instituciones deben dar cumplimiento a las leyes y normativas nacionales e internacionales, por ejemplo en materia de equidad de género para su adecuado funcionamiento e impacto social.

Bajo esta mirada, la buena gobernanza no solo implica la eficiencia en la gestión institucional, sino también el compromiso con la equidad y la representación de todos los actores que conforman el sistema deportivo. La buena gobernanza en palabras de Acosta (2022) está relacionada con la estructura y los procesos utilizados en las organizaciones para establecer objetivos y acciones estratégicas (citando a Hoye, 2007). En este sentido, la equidad de género se convierte en un principio esencial para garantizar procesos transparentes, participativos y sostenibles, donde mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades de liderazgo y toma de decisiones.

En el momento actual, pese a que en Colombia se han logrado avances en las políticas y en la implementación del principio de equidad, aún continúan existiendo limitaciones y brechas en la participación femenina dentro de los espacios de liderazgo y gestión deportiva; de ello surge la necesidad de estudiar la forma en que las organizaciones deportivas

incorporan la equidad de género en sus prácticas institucionales, principalmente, cuando se trata de ocupar cargos de toma de decisión y liderazgo. En este sentido, surge la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias utilizan las organizaciones del sector deportivo para garantizar la equidad de género, permitiendo la participación activa de las mujeres en los procesos organizacionales y directivos?, esto, con el objetivo de comprender las condiciones de equidad de género en organizaciones deportivas colombianas de orden departamental, a partir del análisis de casos, con énfasis en las estrategias institucionales, la participación de las mujeres en roles de liderazgo y las posibilidades de mejora en los procesos de toma de decisiones. Teniendo en cuenta las grandes aportaciones a nivel social y organizacional que puede tener la existencia de equipos de trabajo equilibrados en materia de género, contribuyendo, por ejemplo, a mejoras en la administración de las instituciones. Con relación a esto, Armendáriz (2024) menciona, “aunque implementar políticas inclusivas puede ser difícil, sobre todo por resistencias culturales, está demostrado que este tipo de gestión mejora el ambiente de trabajo y amplía el alcance social del deporte (p.25).

Luego de la recolección de información propuesta para este trabajo, se logró determinar como resultados que, en las organizaciones deportivas de Colombia de orden departamental que conformaron la población de este trabajo (Indeportes Antioquia, el Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte de Cundinamarca-INDEPORTES, la Secretaría de Deporte, Recreación y Cultura de Risaralda y la Secretaría de Deporte, Recreación y Actividad física de Caldas), la equidad de género se ha convertido en un factor en crecimiento, debido a que las mismas tienen presente el cumplimiento de la Ley 581 de 2000 (Ley de cuotas) y los manuales de funciones delimitan el personal en función

de conocimientos, habilidades y experiencia, sin generarse algún tipo de discriminación por razón de género, sin embargo, en el momento presente, la participación de la mujer en procesos de liderazgo y de toma de decisiones en las organizaciones deportivas de Colombia de índole departamental aún es limitada, lo cual puede estar asociado a estereotipos de género y a la insuficiente capacidad de respuesta de las organizaciones para garantizar una equidad plena. De igual forma, pese a que en las organizaciones del sector deporte se tienen protocolos para la prevención, erradicación y atención de las violencias basadas en género, aún quedan retos en este ámbito, no solo desde el conocimiento de dichos protocolos, sino también desde la implementación de acciones reales que permitan la erradicación de este tipo de violencia.

Es por lo anterior que se considera relevante la generación de propuestas que incentiven un mayor crecimiento de la participación femenina en procesos de liderazgo y toma de decisión en las organizaciones deportivas, por ejemplo, mediante la implementación de protocolos que aporten a la construcción de esta finalidad.

Planteamiento del problema

En la actualidad, en Colombia, existen diversas organizaciones deportivas que tal como lo establece el Sistema Nacional del Deporte (SND) fomentan, desarrollan y regulan la práctica deportiva, tales como Indeportes Antioquia, el Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte de Cundinamarca (INDEPORTES), la Secretaría de Deporte, Recreación y Cultura de Risaralda, la Secretaría de Deporte, Recreación y Actividad física de Caldas, entre otras; dedicadas a acompañar, promover, garantizar y administrar las funciones relacionadas con la actividad física, el deporte, el ejercicio físico y la recreación de los diferentes grupos poblacionales que conforman el país.

En relación con esto, cabe destacar que en pro de garantizar la actuación equitativa tanto en el manejo de las instituciones como en la participación en los diversos escenarios deportivos y recreativos, en la nación existen leyes y normativas destinadas a garantizar la equidad en estos ámbitos, entre estas, la Ley 823 de 2003, la cual pretende generar el marco que orienta las políticas públicas en equidad de género en los ámbitos público y privado. Así mismo, el Decreto 941 de 2022, el cual en su Artículo 2.14.1. indica como objetivo del decreto, "...establecer parámetros generales para promover y planificar el deporte femenino competitivo y de alto rendimiento, a través de la caracterización de disciplinas deportivas y la suscripción de convenios y contratos financiados o cofinanciados con recursos del Ministerio del Deporte". (párr. 19)

Por su parte, la Ley 2369 de 2024 menciona que la equidad de género está entre los principios de los Centros de Deporte y Recreación-CUBOS, el Sistema Único de Información del Deporte y las herramientas tecnológicas para la detección y promoción de

talentos deportivos, por lo que todos estos deberán garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en los diversos programas, actividades y servicios, en pro de asegurar la igualdad de oportunidades, acogiéndose medidas para incrementar la participación de mujeres y personas con identidad de género diversa en los ámbitos de la recreación, la actividad física, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, visibilizando sus logros y las contribuciones que realizan en estos escenarios (Artículo 2, párr. 11)

Pese a lo anteriormente expuesto, en el sector del deporte se identifican problemáticas de desigualdad que dificultan el cumplimiento de la equidad de género y la participación activa principalmente de las mujeres en este ámbito; con respecto a esto, la ONU Mujeres Ecuador (2020) manifiesta que la falta de equidad que se encuentran las mujeres en el ámbito deportivo no se reduce a su participación en eventos competitivos ya que ha permeado otros sectores del deporte, como el periodismo y los organismos administrativos de carácter público y/o privado (como se citó en Barcia et al, 2024).

Es así como aparece la administración, en este caso, de las entidades deportivas, como elemento clave en los procesos de construcción de equidad o inequidad en el ámbito del deporte. Con relación a la administración, según Herrera, (2024) esta se define como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización, incluyendo el capital humano, financiero, material y tecnológico, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva” (p. 440). Estos elementos de la administración, son fundamentales ya que permiten abordar de manera estructurada y eficiente el análisis de la equidad de género en organizaciones deportivas, donde se logra definir el enfoque y estrategias a seguir, facilitando a su vez la distribución adecuada de los recursos necesarios, orientado al cumplimiento de metas y posibilitando realizar

seguimiento al cumplimiento de los objetivos; contribuyendo a la comprensión y transformación de las desigualdades de género en el contexto del deporte Colombiano.

De este modo, se logra evidenciar la naturaleza multifacética de la administración y el rol indispensable que cumple en el funcionamiento de las entidades, dado su impacto en todas las esferas de la organización; es por esto que se requiere que quienes ocupen las funciones de dirección, control y demás cargos necesarios dentro de la organización, sean personas cualificadas en las tareas propias de su rol, maximizando de este modo la calidad en los procesos.

Dentro de este campo disciplinar, la administración enfocada al ámbito del deporte atiende a las múltiples disciplinas y fines que lo componen (educativo, recreativo, competitivo, económico) proponiendo distintos caminos para su estructuración, organización y gestión (Gutiérrez, 2010). De esta manera, se encuentra que con respecto a las habilidades necesarias para dirigir una organización en el contexto del deporte, según Rozo et al (2022), el administrador deportivo “tiene las competencias para trazar objetivos en las organizaciones deportivas, generar planes para alcanzarlos, agrupar actividades organizadamente, dirigir los recursos disponibles de forma eficiente y garantizar que los resultados guarden fidelidad con los objetivos propuestos” (p. 1016). Reflejando así el perfil profesional esencial en la administración del deporte desde una perspectiva operativa y estratégica.

En esta línea, se vislumbra el campo de la psicología organizacional como disciplina que, según Porras, (2013) permite promover y fortalecer el desarrollo de las competencias del recurso humano favoreciendo el desarrollo de la organización, desde un

enfoque integral que facilite la articulación entre las estrategias organizacionales y el rendimiento y comportamiento de las personas dentro de la organización. Así mismo, es a partir de esto que la ciencia psicológica se convierte en una aliada en el sector deportivo, comprendiendo y abordando las maneras en las que de acuerdo con Rozo et al, (2022) se logra convertir en realidad los objetivos de las organizaciones deportivas mediante planeación, organización, dirección y control.

Por otra parte, destaca la importancia de llevar a cabo investigaciones relacionadas con las tendencias contemporáneas del ocio, la actividad física y el deporte para hacer frente a las barreras que obstaculizan la participación activa y equitativa con igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta que a pesar de las reglamentaciones existentes, el deporte ha sido reconocido como un sector predominantemente masculino, tanto en su práctica como en su dirección y gestión.

Es aquí donde el campo de la psicología también puede cumplir un papel fundamental en el fortalecimiento y cumplimiento de la equidad de género dentro de las instituciones, dadas las funciones de reclutamiento y acompañamiento de los procesos, lo cual se hace especialmente importante en las instituciones deportivas, considerándose que, por ejemplo, en evaluaciones realizadas con relación a la gobernanza en las entidades deportivas de Colombia, se manifiesta la necesidad de mayores esfuerzos para garantizar la equidad de género, debido a que se evidencia mayor prevalencia de los hombres en los cargos directivos (Ramos et al, 2022; Posada-López y Cardona-Mejía, 2025), lo cual representa un fenómeno a nivel nacional con necesidad de mejora dada la amenaza que configura para el cumplimiento de la equidad de género y la mitigación de las brechas existentes en este ámbito.

Es lo anteriormente mencionado lo que configura la problemática central que motiva la presente investigación, lo cual está relacionado con la participación activa de la mujer en los escenarios de toma de decisiones, así como con lograr una equidad de género que vaya más allá del número de mujeres contratadas. En este sentido, cabe resaltar que las mujeres en las organizaciones aportan un ambiente de más inclusión, dado que entre las particularidades que caracterizan el liderazgo ejercido por mujeres se encuentran el dirigir de una manera más colaborativa y cooperativa, ejerciendo menos control y aplicando la intuición y empatía, por ejemplo en la resolución de problemas (Hernández y Stan, 2022, p.32).

Son todas estas aptitudes las que respaldan la contribución que las mujeres también pueden realizar a las diversas organizaciones; a modo de ejemplo, es en esta líneas que García et al., (2020) menciona que, “las mujeres, siendo más receptivas a nuevas ideas y perspectivas, alcanzan un mayor desempeño financiero en su rol gerencial” (p.15); logros como estos también podrían emerger en el ámbito de las instituciones del deporte, abriendo la posibilidad de surgimiento de otros espacios para tener voz y voto, tal como se plantea en el Objetivo de Desarrollo Sostenible # 5 “Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas” (Departamento Nacional de Planeación, s.f., párr.1).

De allí que, en busca de comprender las condiciones actuales de equidad en dichas organizaciones, la pregunta que orienta la presente investigación sea ¿qué estrategias utilizan las organizaciones del sector deportivo para garantizar la equidad de género permitiendo la participación activa de las mujeres en los procesos organizacionales y directivos?

Justificación

La investigación permite a las personas acercarse al objeto de conocimiento para evaluarlo, comprenderlo y proponer formas de solución adaptadas al contexto y necesidades presentes en el mismo. En la Universidad Católica Luis Amigó se está desarrollando el proyecto de investigación denominado Perfiles de cargo y equidad de género en las organizaciones deportivas de orden departamental, el cual busca relacionar los perfiles de cargo existentes en las organizaciones deportivas de índole departamental y su incidencia en los procesos organizacionales; este proyecto se enfoca principalmente en la revisión de los elementos legales que conforman la administración deportiva y la inclusión de la mujer en Colombia, sin embargo, para generar propuestas pertinentes es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de las organizaciones, por lo que este trabajo de grado, que se desarrolla en la modalidad investigación, tiene como propósito articularse a partir de la revisión de los elementos de la equidad de género en dichas organizaciones.

La equidad de género es entendida según Barcia et al (2024) “como las predicciones, demandas, necesidades e intereses de hombres y mujeres en igualdad de condiciones” (p.915). donde se evidencia que en un contexto de igualdad, no hay relevancia de género y se reconocen los intereses de hombres y mujeres, obteniendo ambos las mismas oportunidades y condiciones para el desarrollo óptimo de sus potenciales, sin ventajas basadas en género. Es en esta misma línea donde Mujeres y CEPAL, (2020, citado en Arévalo, 2023) manifiestan que puede relacionarse con principios éticos, responsabilidad social y las oportunidades de interacciones que se generan entre hombres y mujeres en el

ámbito laboral, las cuales son determinantes para su rol dentro del sistema económico, por lo tanto la equidad de género constituye una estrategia de valor para las empresas.

En relación a lo anterior y para evitar cualquier tipo de inequidad hacia la mujer, Arévalo, (2023) considera fundamental suprimir las barreras existentes y asegurar un reconocimiento y valor por habilidades y contribuciones, sin prejuicios ni estereotipos que restrinjan su comportamiento y minimicen el impacto de crecimiento en la empresa y a su vez el fortalecimiento de su autonomía económica. El reconocimiento de las mujeres por sus habilidades y logros, sin ser evaluadas en función de su género, es crucial para evitar la inequidad y fomentar un ambiente de trabajo que promueva su crecimiento profesional y autonomía económica, además, eliminar estos obstáculos no solo tiene un impacto directo sobre la equidad de género, sino que también contribuye al desarrollo organizacional y a la sostenibilidad de la empresa al aprovechar todo el potencial del talento humano.

En coherencia con el cumplimiento de los elementos legales, tales como la Ley 51 de 1981,

Por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer", adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979 y firmada en Copenhague el 17 de julio de 1980. (p.1)

Es necesario que las organizaciones implementen acciones reales que permitan a la mujer la participación en los diferentes escenarios, cumpliendo de este modo con los principios de equidad e igualdad en todos los sectores, en este caso, en las organizaciones deportivas, ámbito en el cual, además, cada vez se está haciendo más importante la

presencia de los psicólogos para el acompañamiento en el correcto funcionamiento de las instituciones y el bienestar de quienes las integran, así como para combatir las barreras relacionadas con estereotipos e imaginarios arraigados a la dirección y administración de las entidades.

En contraste con esto, ONU Mujeres Ecuador (2020) menciona que la actuación de la mujer es insuficiente en cuanto a la toma de decisiones en el contexto del deporte dado que es común que mientras más nivel jerárquico tiene un cargo, ocurre menos participación de las mujeres, por lo que estas suelen ocupar cargos más asociados a tesorería, finanzas y actividades administrativas. Es así como se vislumbra la importancia de tomar acciones encaminadas a mitigar estas brechas en materia de equidad de género, dado que además de ser un derecho, la incorporación de actuaciones orientadas al cumplimiento de la equidad e inclusión de la mujer representa oportunidades de mejora en la administración, por ejemplo, de las organizaciones deportivas.

En relación con lo anteriormente mencionado, Hernández y Stan (2022) refieren que luego de una revisión a la literatura académica, se considera que las mujeres tienen un modo de dirección más colaborativo, interactivo, emocional, democrático, vinculado a las habilidades blandas, tales como empatía, escucha activa, resiliencia y trabajo en equipo, lo cual se adapta mejor a los retos que presenta la época actual; esto favorece tanto a las instituciones como a los actores que se benefician de los bienes y/o servicios de las mismas, a la vez que se fomenta el rol femenino, lo cual se valida en el ámbito del deporte al mencionarse que “ las mujeres líderes se pueden transformar en modelos femeninos a seguir para otras mujeres, lo que podría contribuir a aumentar la presencia femenina en la

dirección deportiva” (Foppiano et al, 2022, p.42), realidad que, en este contexto, puede favorecer la presencia de la mujer en los diferentes escenarios.

Objetivos

Objetivo General

Comprender las condiciones de equidad de género en organizaciones deportivas colombianas de índole departamental, a partir del análisis de casos, con énfasis en las estrategias institucionales, la participación de las mujeres en roles de liderazgo y las posibilidades de mejora en los procesos de toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Identificar las estrategias utilizadas en las organizaciones del sector deportivo para impulsar la equidad de género.
- Analizar la presencia de mujeres y el rol que desempeñan en las organizaciones que participan en la investigación.
- Generar propuestas que incentiven la participación activa de las mujeres en procesos de toma de decisiones en las organizaciones deportivas.

Marco de referencia

A continuación, se presentan los principales hallazgos investigativos y teóricos que respaldan este trabajo de grado, identificando que los roles de género son un tema de actualidad, con relevancia en el contexto deportivo y que permiten la creación y consolidación de políticas públicas basados en la equidad de género.

Antecedentes

Con relación a los antecedentes internacionales sobre equidad de género, en Ecuador, Barcia et al., (2024) indagaron el cumplimiento del principio de equidad de género en las organizaciones deportivas OD privadas en ese país, desde la perspectiva de un informante calificado. Para ello se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo direccionado a un informante calificado de las entidades deportivas, para lo cual se diseñó un cuestionario de 13 preguntas, 7 para caracterizar a los clubes y 6 sobre percepciones de deporte y género valoradas mediante escala de Likert cuya consistencia interna fue de .755. La muestra estuvo conformada por 125 clubes deportivos a nivel nacional (Costa y Sierra). Los resultados indicaron que en su mayoría estos ofrecen un nivel de preparación competitiva y también recreativa, además gozan de gran adherencia con un rango de entre 51 a 75 personas, en sus niveles administrativos trabajan generalmente mujeres. Los representantes de los clubes demostraron conocer la Ley del Deporte, pero no el Protocolo de Violencia de género en el deporte, además percibieron que los hombres tienen mayores beneficios que las mujeres en distintos aspectos relativos al deporte. Esta información permitió dilucidar que en países latinoamericanos el papel protagónico de la mujer en las OD es escaso, siendo los clubes deportivos quienes subcontratan.

En la misma línea, en Chile, Foppiano et al; (2022) determinaron barreras, facilitadores y estrategias que influyen en la participación y desarrollo de las mujeres en

cargos directivos en las Federaciones Deportivas de Chile. Para tal fin, realizaron entrevistas con un guión semiestructurado a mujeres que formaban parte de juntas directivas de federaciones deportivas. Los resultados mostraron que las barreras en este ámbito, se asocian a situaciones familiares tales como el cuidado a miembros de la familia, así mismo, se reconoció la existencia de prejuicios asociados a estereotipos de género en las funciones que se desempeñan las mujeres, subestimación de la opinión femenina y desarrollo de los cargos directivos en ambientes masculinizados que invisibilizan a las mujeres. Estos hallazgos vislumbran la necesidad de un cambio cultural al interior de las federaciones deportivas con relación a la participación femenina, así como el valor de desarrollar programas de capacitación en liderazgo femenino, junto con la necesidad de implementar cuotas de participación con relación al género.

Así mismo, Rozo et al (2022) presentaron un balance de las tendencias y perspectivas actuales de la gestión deportiva en Latinoamérica. Para esto, llevaron a cabo una revisión sistemática de los estudios publicados sobre gestión deportiva en la región desde 1990 hasta 2021. Los resultados mostraron que tanto la administración como la gestión deportiva tienen la finalidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de las organizaciones deportivas, pero la gestión deportiva lo hace de forma más holística al incluir herramientas de la administración, pero también de otras áreas de conocimiento. Esta información permitió dilucidar la estrecha relación existente entre administración y gestión deportiva y el papel fundamental que cumplen estas en el cumplimiento de los objetivos y adecuado manejo de las instituciones de deporte.

En esta misma línea, Niebles et al (2023) analizaron el estado actual de la gestión deportiva desde un análisis del contexto a nivel mundial y los aportes de la revista Retos a dicho campo. Para este fin, llevaron a cabo un análisis utilizando el metabuscador Scopus, donde se ejecutó la exploración de la literatura disponible desde el 2012 al 2022, obteniendo un grupo de 376 documentos totalmente relevantes para el área de estudio, de ellos 67 correspondientes a Retos, para un 18% de representatividad. Los resultados presentaron que la gestión deportiva es un campo desafiante que requiere una combinación de habilidades técnicas, administrativas y de liderazgo para tener éxito. La parte descriptiva del análisis mostró que los autores y las revistas que más impactan sobre esta disciplina y con los cuales también se coincide en la investigación son Cunningham G. y Shaw S.; Sport management review y Journal of sport management.

En el mismo sentido, en Cuba, Estanque y Gamboa (2024) abordaron la necesidad de fortalecer la función educativa de la comunicación institucional para optimizar el proceso de dirección en las instituciones gubernamentales provinciales de administración deportiva en Cuba. Para esto, se realizaron encuestas a una muestra representativa del personal de la Dirección Provincial de Deportes (directivos, entrenadores, personal administrativo y atletas), las cuales permitieron obtener datos cuantitativos sobre la percepción de la comunicación institucional; se ejecutó un análisis documental que incluyó la revisión de planes de comunicación, materiales educativos, informes de gestión y otros recursos relacionados con la comunicación institucional.

Los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Los resultados manifestaron que la incorporación de la función educativa en la comunicación institucional se convierte en una

herramienta estratégica para transformar el proceso de dirección, contribuyendo al desarrollo humano integral en el ámbito deportivo y promoviendo la participación, la transparencia y la eficiencia en la gestión deportiva. Esta información pone de manifiesto la importancia de incluir diversas estrategias que permitan mejorar los procesos de la gestión deportiva.

En cuanto a los antecedentes nacionales, en Colombia, Pérez et al., (2024) indican que diversos estudios sobre la disparidad salarial buscan explicar porque las mujeres tienen menos retribuciones salariales que los hombres y algunos se enfocan sobre la discriminación laboral que generalmente favorece a los hombres. Este estudio tuvo como propósito verificar la disparidad de ingresos salariales de género en Colombia entre jefes de hogar donde se consideraron factores como el nivel educativo, la edad, la experiencia laboral y el estado civil, además buscó determinar cómo persistían las diferencias salariales entre hombres y mujeres incluso cuando tenían un nivel educativo similar. El diseño metodológico se desarrolló con modelos de regresión lineal múltiple que incluían interacciones entre las variables de género y nivel educativo además se utilizaron microdatos recientes de la encuesta de calidad de vida del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE con el fin de proporcionar una base sólida y actualizada para el análisis. Uno de los hallazgos más significativos fue que en Colombia existe disparidad salarial inherente al género que crece a medida que se incrementa el nivel educativo, este resultado subrayó la necesidad urgente de trabajar para reducir esta diferencia y disminuir su impacto socioeconómico en general. El estudio concluye que es imperativo implementar políticas y estrategias que aborden esas disparidades salariales para promover una mayor equidad de género en el ámbito laboral.

En esta misma línea, Estrada (2023) indicó que a pesar del progreso en materia de equidad de género, en Colombia se mantienen brechas vinculadas a la protección social y aún son vagos los estudios que brindan abordaje al tema desde la perspectiva de género. Se permitió conocer de qué manera se relacionan las políticas de protección social con las de equidad de género, por medio de un análisis al marco normativo sobre protección social de las mujeres en Colombia entre 1990 y 2014 a través de una investigación documental, con 17 documentos de política de equidad de género y de protección social. Los resultados arrojaron que las políticas de equidad de género contienen implícitamente medidas de protección social en las que confluyen dos objetivos: uno, fomentar la autonomía económica de las mujeres; y dos, reducir la pobreza por dos vías: el mercado de trabajo – generalmente independiente–, y los programas asistenciales del Estado. Las leyes de protección social, por su parte, no incluyeron ni contenido ni enfoque de género; en ellas prevalece el enfoque de manejo social del riesgo, en el que las mujeres son reconocidas desde su estatus de “trabajador” o “sujetos de asistencia”. Lo que pone evidencia una falta de articulación entre las políticas sectoriales, específicamente las de protección social y las de equidad de género, lo que contradice el propósito de integrar de manera transversal el enfoque de género, presente en los documentos que lo respaldan.

Igualmente, Acosta et al (2022) determinaron el estado general de gobernanza y legitimidad de las federaciones deportivas colombianas, frente a la normativa, la reglamentación y en general la legislación deportiva del país. Para tal fin, La investigación se centró en evaluar las federaciones deportivas nacionales, con base en un estudio adelantado por la organización internacional Play the Game que evaluó el estado de la gobernanza y la legitimidad de las federaciones deportivas internacionales, las cuales hacen

parte del programa olímpico; la población de este estudio estuvo conformada por 19 federaciones deportivas nacionales, seleccionadas por haber sido las representantes de Colombia en los juegos olímpicos de Río 2016, siendo estas organizaciones fundamentales en el Sistema Nacional del Deporte. Los resultados mostraron que la apreciación en este caso de las organizaciones deportivas, presentó un buen porcentaje de valoración, logrando un código de conducta altamente democrático, teniendo en cuenta que la alta positividad en estas conductas organizacionales afecta directamente la eficacia y la responsabilidad de las instituciones, sin embargo, se observó en las evaluaciones, que hace falta un mayor esfuerzo en relación con la equidad de género, se contempló cómo los cargos directivos están en su mayor parte manejados por los hombres. Esta información vislumbra la necesidad de fortalecer la participación de la mujer en las instituciones deportivas, sin descuidar las buenas prácticas de funcionamiento institucional que se están llevando a cabo en las federaciones evaluadas de Colombia.

Finalmente, con respecto a investigaciones a nivel municipal, Palacio (2024) describió la participación de la mujer en los cargos directivos de los Entes Deportivos Municipales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Para ello se utilizó un enfoque cualitativo, empleando como técnica la entrevista y la revisión documental. Los resultados mostraron que algunos entes cuentan con representación femenina en cargos directivos, mientras que otros no tienen mujeres en estos roles. También se encontraron obstáculos como las responsabilidades familiares y la falta de preparación específica en la administración deportiva, la mayoría de estas entidades no tienen políticas para promover la participación de las mujeres, y se hace necesario mayor equidad de género en el sector deportivo; aunque las mujeres en cargos directivos poseen una serie de habilidades y

competencias, se pudo constatar que falta más experiencia específica en el sector deportivo. Esta información permitió comprender que aunque se han logrado avances en la incorporación de la mujer en el ámbito deportivo, aún existen barreras que restringen su acceso a cargos de liderazgo y toma de decisiones y subraya la importancia de implementar políticas y estrategias que promuevan la inclusión.

Marco Teórico-conceptual

Administración deportiva

La administración del deporte puede ser definida como el conjunto de acciones comerciales, técnicas y de marketing que se llevan a cabo con el fin de obtener un alto grado de funcionamiento y un mejoramiento en las organizaciones deportivas (Aragón, 1996). Este campo de la administración se enfoca, entre muchas otras cosas, en la planificación y dirección de las entidades del deporte, la actividad física y el ejercicio, ejecutando, por ejemplo, programas que aportan al desarrollo social y el bienestar de la comunidad, mediante planes de acción estratégicos (Martínez & Velázquez, 2023; Pérez, 2024). Teniendo en cuenta esto, se manifiesta la importancia que tiene la administración que se lleva a cabo en las organizaciones deportivas, dado que esta es el resultado de un cúmulo de actividades y procesos que se deben ejecutar de forma adecuada para el bienestar no solo de las entidades, sino también de los servicios que se ofrecen por medio de la misma, lo cual afecta directa o indirectamente a la comunidad que se beneficia de dichas actuaciones.

Gestión deportiva

Con relación a la gestión deportiva, esta tiene como principal enfoque llevar a cabo los planes ideados por quienes ejercen la administración de la entidad deportiva; siendo esencial el direccionamiento de los recursos humanos y financieros; así mismo, la gestión se encarga de llevar a cabo las actividades necesarias para manejar adecuadamente las instituciones de deporte, coordinando y ejecutando estrategias de gestión para el logro del éxito organizacional (Castro & Damián, 2021; Padierna & Orozco, 2022; Martínez & Velázquez, 2023; Pérez, 2024). Es debido a ello que se hace necesaria una constante comunicación entre quienes ejercen las funciones de administración y quienes se encargan

de la gestión (así como entre los colaboradores que hacen parte de la entidad), para que los procesos organizacionales se ejerzan de manera adecuada, dado que como se mencionó en párrafos anteriores, de un adecuado cumplimiento de los procesos depende tanto la organización deportiva en general como los servicios que se ofrecen a la población.

Equidad de género

Cuando se habla de equidad de género, esta se traduce según Lugo et al (2017),

en derechos y oportunidades para hombres y mujeres, libres de discriminación y que, a final de cuentas, garantizaría no solo que los ciudadanos fueran iguales en términos formales de la ley, sino que también pudieran ejercer esta igualdad que valore y proteja las diferencias identitarias y que reduzca y elimine las desigualdades. (p. 164)

Contemplando así, que la equidad en materia de género no se limita al reconocimiento legal, sino que a su vez exige acciones concretas para garantizar su cumplimiento en un entorno que valore la diferencias identitarias y promueva la justicia social.

Contextualizarla en el deporte supone la inclusión de hombres y mujeres en un espacio donde interactúa el colectivo, se suprimen los prejuicios y creencias asociadas a roles de género y se erradican las ideas discriminatorias que asignan determinados deportes exclusivamente a hombres o a mujeres (Rodríguez et al., 2022, citado en Barcia, 2024). De esta manera, en el ámbito deportivo no solo se trata de promover la igualdad de oportunidades, sino de llevar a cabo acciones en función de transformar las dinámicas

sociales y culturales que históricamente han limitado de una u otra forma la participación equitativa de todos los géneros.

En relación con la importancia de los roles en la toma de decisiones, Arévalo (2023) manifiesta que continúa la creencia infundada que los hombres son más eficaces que las mujeres en la generación de resultados para las organizaciones, de la misma manera se perpetúa la idea que las mujeres carecen de formación profesional para desempeñar cargos directivos, comprendiéndose como una desigualdad en implicación de los ámbitos estratégicos de toma de decisiones. Esta persistencia de sesgos pone en evidencia la necesidad de transformar las dinámicas de las instituciones garantizando una participación inclusiva y justa, donde las capacidades, roles y méritos profesionales no se encuentren condicionados por el género.

Marco normativo

El marco normativo que sustenta este trabajo de grado es amplio y requiere ser analizado desde diferentes perspectivas; inicialmente se presenta la normativa internacional en la cual la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979) estableció que es obligación de los Estados garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, esto incluyen el contexto deportivo. De igual manera la Carta Internacional de la Mujer y el Deporte (UNESCO, 1994) promovió la equidad de género en el acceso y la participación en todas las áreas del deporte, incluida la administración y gestión deportiva, demostrando la importancia de la mujer como tomadora de decisiones. Finalmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados en la agenda mundial 2030 propenden por la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en todo el mundo, con implicaciones claras para su inclusión en cargos de liderazgo.

A nivel nacional, en Colombia, la Constitución Política de Colombia (1991) garantiza la igualdad ante la ley y la protección especial a personas en situación de vulnerabilidad, incluidas las mujeres (Art.13) y establece que la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades (Art.43) siendo un punto de partida para pensar la equidad también en el contexto deportivo.

Además de lo anterior, existen leyes específicas que permiten enmarcar la importancia de este trabajo, tal es el caso de la Ley 581 de 2000 la cual obliga a que al menos el 30% de los cargos de máximo nivel decisorio en el sector público estén ocupados por mujeres, incluyendo cargos directivos en organizaciones deportivas públicas (Congreso de Colombia, 2000). Por su parte la Ley 1257 de 2008 la cual busca prevenir, sancionar y

erradicar la violencia contra las mujeres, con énfasis en ambientes laborales y sociales, incluidos los escenarios deportivos. Esta Ley además contiene las sanciones y acciones específicas que se espera a nivel estado, organización y sociedad (Congreso de Colombia, 2008). Adicionalmente, la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres (CONPES 161 de 2013) Establece líneas de acción para promover la participación política y administrativa de las mujeres en todos los sectores, incluido el deporte (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

Además de las anteriores no se puede desconocer la importancia de la Ley del Deporte (Ley 181 de 1995), la cual, aunque no contemple explícitamente la equidad de género, si promueve la inclusión y participación equitativa en el Sistema Nacional del Deporte, y algunos actores de este (ligas, clubes y asociaciones) a través de los planes sectoriales y planes decenales del deporte (como el Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y la Educación Física)

Todo esto demuestra que, a pesar del marco normativo existente, en la práctica persisten brechas en la representación de mujeres en cargos administrativos y de decisión en el sector deportivo. Factores como estereotipos de género, falta de formación en liderazgo, redes masculinizadas de poder y discriminación estructural limitan la aplicación constante y efectiva de estas normativas.

Finalmente, además de estas normativas contextualizadas en el sector deporte, para este trabajo investigativo se contempla la importancia de la resolución 8430 de 1993 expedida por el Ministerio de Salud de Colombia, la cual establece los lineamientos éticos y técnicos para la realización de investigaciones en salud y ciencias sociales, garantizando

la protección de los derechos, la dignidad y el bienestar de las personas participantes. Esto es fundamental para investigar la participación de mujeres en cargos administrativos en el sector deporte, dado que esta indagación involucra seres humanos, en este caso específico, de acuerdo a los niveles de riesgo en investigación se presenta un riesgo mínimo (Art.11) debido a que solo se utilizarán instrumentos tales como las entrevistas y formularios para acceder a la información sin realizar manipulación de los sujetos o las variables.

Para cumplir con lo establecido en esta resolución, además se cuenta con consentimiento informado, el cual informa sobre la confidencialidad de la información recolectada y la no vulneración de la integridad física o emocional de los participantes, especialmente al tratar temas relacionados con equidad, discriminación o desigualdad de género. Este consentimiento fue avalado por el comité de ética e integridad científica de la Universidad Católica Luis Amigó.

Metodología

La metodología del presente proyecto se enmarca en un enfoque mixto secuencial explicativo, el cual combina la recolección y análisis de datos cuantitativos en una primera fase, seguida de una segunda fase cualitativa que permite profundizar en los hallazgos iniciales (Creswell & Plano Clark, 2018). Esta estrategia resulta pertinente para comprender de manera integral las dinámicas de equidad de género en organizaciones deportivas, permitiendo no solo identificar patrones y tendencias generales, sino también explorar las percepciones, significados y experiencias de los actores involucrados.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), el enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de ambos paradigmas y superar sus limitaciones individuales, facilitando una comprensión más rica y contextualizada del fenómeno de estudio. Desde el enfoque cuantitativo, el diseño es no experimental puesto que no se realizará ninguna modificación o alteración a las variables de investigación; así mismo, corresponde a un tipo transversal dado que se llevará a cabo una sola medición, lo cual posibilitará acercarse a la administración y gestión de las entidades deportivas y el análisis de la equidad de género dentro de dichas organizaciones.

Con relación a los datos cualitativos, su tratamiento se relaciona con el enfoque fenomenológico debido a que este se centra en comprender cómo las personas experimentan un fenómeno desde su perspectiva subjetiva. En este caso se desea conocer cómo los dirigentes viven y perciben la equidad (o inequidad) de género en su contexto; permitiendo así captar la esencia del fenómeno desde las voces de quienes lo experimentan directamente (Husserl, 1970; Taylor & Bogdan, 1998).

El alcance de este trabajo es descriptivo, teniendo en cuenta que se pretende valorar la incidencia que tiene en la población las variables estudiadas (Hernández Sampieri et al., 2022). Además, se realizarán descripciones comparativas entre administraciones deportivas y organizaciones del deporte, lo cual permite visualizar las prácticas institucionales con relación a la equidad de género.

Población y muestra

La población del presente proyecto son las organizaciones deportivas departamentales, siendo las unidades de medida los directivos de estas instituciones. La muestra fue elegida de forma no paramétrica y tiene un muestreo por conveniencia dada la posibilidad para acceder a las instituciones; para este caso han sido elegidas las siguientes organizaciones: Indeportes Antioquia, Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte de Cundinamarca, Secretaría de Deporte, Recreación y Actividad Física de Caldas, Secretaría Departamental de Deporte, Recreación y Cultura de Risaralda.

De estas instituciones se tomarán a los dirigentes que acepten diligenciar los datos y realizar la entrevista, permitiendo de esta manera conocer las diversas situaciones que se presentan relacionadas a la equidad de género.

Criterios de inclusión

- Pertenecer a una organización deportiva que tenga definida su estructura organizacional
- Estar contratado en la actualidad
- Tener mínimo un año de antigüedad en la organización, ocupando un cargo de dirección o estratégico.

- Deseo de participar voluntariamente
- Firmar el consentimiento informado
- Responder al cuestionario que se asignará para resolver la entrevista

Criterios de exclusión

- Renunciar o cambiar de cargo durante la investigación
- Estar inhabilitado por conducta inapropiada
- Personas que no diligencien el consentimiento informado y/o todos los instrumentos
- No cumplir con el mínimo tiempo de antigüedad en la organización
- Conflicto de intereses (participantes que tengan alguna relación directa con los investigadores)
- Inconsistencias en las respuestas (donde se detecten contradicciones considerables o respuestas incoherentes)

Variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Tipo	Definición conceptual	Definición operacional	Naturaleza	Nivel de medición	Indicadores
Equidad de género	Dependiente	Nivel de igualdad en oportunidades, trato y participación entre hombres y mujeres en las organizaciones.	Grado en que las políticas, prácticas y estructuras organizativas favorecen una participación equitativa.	Cualitativa	Nominal	Existencia de políticas de género, número de mujeres en cargos directivos, percepción de igualdad.
Estrategias institucionales de equidad	Independiente	Acciones planificadas por las organizaciones para promover la equidad de género.	Presencia y aplicación de programas, normas o acciones específicas para garantizar la igualdad de género.	Cualitativa	Nominal	Protocolos, capacitaciones, comités, campañas, lenguaje inclusivo.
Participación femenina en cargos directivos	Interviniente / Mediadora	Nivel de presencia y rol que desempeñan las mujeres en la estructura de liderazgo.	Número y proporción de mujeres en posiciones de toma de decisiones, y su influencia percibida en la gestión.	Cualitativa	Nominal	Cargos ocupados, años de permanencia, tipo de decisiones en las que participan.
Cultura organizacional con enfoque de género	Variable contextual	Conjunto de valores y prácticas que reflejan el compromiso institucional con la igualdad de género.	Nivel de aceptación y promoción interna de principios de equidad y diversidad dentro de la organización.	Cualitativa	Nominal	Percepción de sesgos, actitudes hacia la equidad, prácticas cotidianas observadas.
Sexo	Interviniente / Mediadora	Corresponde al género con el que se identifica el participante	Identifica el género con el que se reconoce la persona.	Cualitativa	Nominal	Hombre, mujer, prefiero no decirlo
Edad	Interviniente / Mediadora	Corresponde a la edad cronológica del entrevistado	Edad cronológica expresada en años cumplidos.	Cuantitativa	Discreta	Número de años

Tiempo de antigüedad en la organización	Interviniente / Mediadora	Años de experiencia en la empresa	Años o meses de vinculación formal a la organización deportiva.	Cuantitativa	Discreta	Años o meses
Formación académica	Interviniente / Mediadora	Corresponde al nivel académico del entrevistado	Nivel de estudios finalizado según certificación oficial.	Cualitativa	Ordinal	Bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, especialista, maestro, doctor
Tiempo de experiencia profesional relacionada	Interviniente / Mediadora	Meses de experiencia relacionada con el cargo del entrevistado	Tiempo total de experiencia laboral vinculada con el cargo o funciones actuales.	Cuantitativa	Continua	Abierta
Forma en la que se adquirió el cargo actual	Interviniente / Mediadora	Medio por el cual el entrevistado llegó a ocupar el cargo	Describe el mecanismo mediante el cual la persona accedió al cargo que desempeña.	Cualitativa	Nominal	Elección por votación, designación interna, convocatoria pública
Tipo de contrato	Interviniente / Mediadora	Corresponde al tipo de contrato que tiene el entrevistado dentro de la organización deportiva	Modalidad de vinculación laboral o contractual con la organización.	Cualitativa	Nominal	Contrato por prestación de servicios, vinculación por carrera administrativa, nombramiento en provisionalidad, contrato de obra o labora, otra
Certificación relacionada con gestión deportiva	Interviniente / Mediadora	El entrevistado cuenta o no con certificación relacionada con gestión deportiva	Nivel de formación formal o informal en temas de gestión deportiva.	Cualitativa	Nominal	Sí, no
Conocimiento del perfil requerido	Interviniente / Mediadora	El entrevistado conoce el perfil requerido para el puesto que ocupa	Grado de conocimiento del perfil de competencias y requisitos del cargo.	Cualitativa	Nominal	Sí, no

Conocimiento del manual de funciones y procedimientos del cargo	Interviniente / Mediadora	El entrevistado conoce el manual de funciones y procedimientos del cargo que ocupa	Nivel de familiaridad con el documento institucional que define las funciones del cargo.	Cualitativa	Nominal	Sí, no
Nombre del cargo que ocupa en la organización	Interviniente / Mediadora	Corresponde al nombre del cargo que el entrevistado ocupa en la organización deportiva	Denominación oficial del cargo actual según estructura organizacional.	Cualitativa	Nominal	Abierta
Tiempo que lleva ocupando el cargo	Interviniente / Mediadora	Años que lleva ocupando el cargo dentro de la organización deportiva	Tiempo transcurrido desde que la persona asumió el cargo actual.	Cualitativa	Ordinal	Menos de 1 año, entre 1 y 3 años, entre 3 y 5 años, más de 5 años
Departamento/ área a la que pertenece	Interviniente / Mediadora	Departamento/ área al cual pertenece el cargo que ocupa	División o unidad organizacional en la que la persona está asignada.	Cualitativa	Nominal	Abierta
Conocimiento de las funciones del cargo	Interviniente / Mediadora	El entrevistado conoce las funciones propias del cargo que ocupa en la organización	Percepción sobre el grado de comprensión de las tareas asignadas al cargo.	Cualitativa	Nominal	Sí, no
Disponibilidad de las funciones en un manual de funciones	Interviniente / Mediadora	Las funciones respectivas del cargo que ocupa se encuentran disponibles en un manual de funciones institucional	Existencia de un documento institucional que detalle las funciones del cargo.	Cualitativa	Nominal	Sí, no, no sé
Funciones del cargo	Interviniente / Mediadora	Corresponde a las tareas asignadas a un empleado	Grado de ejecución y claridad de las funciones realizadas en el cargo.	Cualitativa	Nominal	Roles desempeñados

Frecuencia de reuniones de planificación o evaluación	Interviniente / Mediadora	Corresponde a la periodicidad con que se realizan reuniones sobre planificación y/o evaluación dentro de la organización deportiva	Número de veces al mes en que se participa en espacios de planeación o evaluación institucional.	Cualitativa	Ordinal	Semanalmente, mensualmente, cada tres meses, ocasionalmente, nunca
Claridad del alcance de las funciones	Interviniente / Mediadora	Comprensión del alcance que tienen las funciones que desempeña en la entidad deportiva	Nivel de precisión con que se entienden las responsabilidades del cargo.	Cualitativa	Ordinal	Totalmente claro, moderadamente claro, nada claro
Capacitación sobre el cargo	Interviniente / Mediadora	Capacitación o actualización que recibe sobre el cargo	Acceso a espacios de formación específicos para el rol desempeñado.	Cualitativa	Ordinal	Sí, periódicamente- sí, pero de manera ocasional- no, pero me gustaría recibir capacitación- no, y no lo considero necesario
Indicadores de éxito o desempeño en el cargo	Interviniente / Mediadora	Corresponde a los indicadores que se utilizan para llevar registro del desempeño en el cargo	Criterios institucionales o personales con los que se evalúa el rendimiento laboral.	Cualitativa	Nominal	Abierta
Contribución del rol al desarrollo del deporte en el departamento	Interviniente / Mediadora	Corresponde a la perspectiva del grado en que el rol desempeñado contribuye al desarrollo del deporte en el departamento en que desempeña las funciones	Percepción sobre el impacto del rol en los procesos deportivos regionales.	Cualitativa	Ordinal	Nada, moderadamente, mucho
Clientes internos	Interviniente / Mediadora	Corresponde a los clientes internos que tiene en el cargo que desempeña	Nivel de interacción con personal de otras áreas o cargos de la organización.	Cualitativa	Nominal	Abierta

Cientes externos	Interviniente / Mediadora	Corresponde a los clientes externos que tiene en el cargo que desempeña	Nivel de contacto o atención a usuarios, deportistas, instituciones u otros públicos.	Cualitativa	Nominal	Abierta
Nivel de habilidades sociales	Interviniente / Mediadora	Corresponde al nivel en que deben estar las habilidades sociales para desempeñar el rol que ocupa en la organización	Grado en que se perciben y aplican habilidades interpersonales en el contexto laboral.	Cualitativa	Ordinal	Alto, medio, bajo
Competencias personales	Interviniente / Mediadora	Corresponde a las competencias necesarias para desempeñar el puesto que ocupa en la entidad deportiva	Capacidades individuales relevantes para el cargo (liderazgo, comunicación, adaptabilidad).	Cualitativa	Ordinal	de 1 a 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante
Preparación para manejar conflictos	Interviniente / Mediadora	Corresponde a la preparación que el entrevistado autopercibe que tiene con relación al manejo de conflictos dentro de la organización deportiva	Nivel de formación o experiencia en gestión de conflictos laborales o interpersonales.	Cualitativa	Ordinal	Nada preparado, moderadamente preparado, muy preparado
Conocimientos en gestión financiera	Interviniente / Mediadora	El entrevistado posee conocimientos en materia de gestión financiera	Nivel de conocimiento en planeación y administración de recursos financieros.	Cualitativa	Ordinal	Muy bajo, bajo, moderado, moderadamente alto, alto
Nivel de conocimientos en normativa y legislación deportiva	Interviniente / Mediadora	Conocimientos del entrevistado sobre normativa y legislación deportiva	Nivel de dominio sobre normativas legales que regulan el deporte en Colombia.	Cualitativa	Ordinal	Muy bajo, bajo, moderado, moderadamente alto, alto

Formación en temas de ética y gobernanza deportiva	Interviniente / Mediadora	Formación que tiene el entrevistado en temas de ética y gobernanza deportiva	Grado de formación en principios éticos y gobernanza en el contexto deportivo.	Cualitativa	Ordinal	Sí- no, pero me gustaría recibirla- no, pero no me gustaría recibirla
Necesidad del manejo de TIC en el cargo	Interviniente / Mediadora	Nivel en que el entrevistado percibe como necesario el manejo de TIC para desempeñar el cargo que ocupa	Percepción sobre la importancia del uso de herramientas tecnológicas en el cargo.	Cualitativa	Ordinal	Muy bajo, bajo, moderado, moderadamente alto, alto
Conocimiento de la ley 80 de 1993	Interviniente / Mediadora	Conocimientos que el entrevistado tiene sobre la ley 80 de 1993 y su aplicabilidad en el contexto y cargo que ocupa	Nivel de familiaridad con la Ley 80 sobre contratación estatal.	Cualitativa	Ordinal	Sí, no, conozco la ley pero no su aplicabilidad en mi cargo
Nivel de conocimiento en el manual MIPG	Interviniente / Mediadora	Conocimientos que el entrevistado tiene sobre el manual MIPG	Nivel de familiaridad con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	Cualitativa	Ordinal	Muy bajo, bajo, moderado, moderadamente alto, alto
Rol en la organización	Interviniente / Mediadora	Preguntas relacionadas con el rol que ocupa en la organización y las funciones del mismo	Función o posición dentro del organigrama institucional.	Cualitativa	Nominal	Abierta
Equidad de género	Interviniente / Mediadora	Preguntas relacionadas con el cumplimiento de la equidad de género dentro de la organización deportiva	Percepción sobre la existencia de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la organización.	Cualitativa	Nominal	Abierta

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información del presente proyecto investigativo son dos: un check list de perfil de cargo que cuenta con 37 ítems, en el cual se verifican los elementos que deben contener los cargos directivos de las organizaciones deportivas y una entrevista semi-estructurada con los directivos, quienes dan información relacionada a sus funciones, rol en la entidad deportiva y aplicación de la equidad de género dentro la organización; la entrevista consta de 34 preguntas y constituye el acercamiento directo entre el entrevistador y el entrevistado, es decir, es el contacto humano (cara a cara) que proporciona descubrir y compartir un proceso comunicativo y un intercambio verbal. No obstante, el origen de la entrevista se deriva del uso periodístico; en otras palabras, la entrevista busca una apertura entre un emisor y un receptor, para establecer un sistema de comunicación interpersonal. “El manejo de la técnica de la entrevista reclama conocimiento del contexto comunicativo en el que se produce la interacción entre los hablantes”. (Galindo, 1998, p. 282).

Las entrevistas semiestructuradas individuales que se realizan tienen como propósito entender las descripciones de los cargos en las organizaciones del sector deportivo y el cumplimiento del principio de equidad de género en las instituciones, visualizando los perfiles y prácticas organizacionales; las preguntas de la entrevista y del check list parten de las categorías teóricas y fueron enviadas a 13 expertos para su respectiva validación. Finalmente, se realizó una aplicación piloto de los instrumentos con la participación de tres personas.

Delimitación y alcance

Como se mencionó en páginas anteriores, el alcance del presente trabajo es descriptivo, por lo que esta investigación pretende vislumbrar el estado actual de la administración y gestión en deporte, junto con el cumplimiento a las políticas de equidad de género dentro de las organizaciones, en este caso, deportivas en Colombia, de acuerdo con lo establecido por el Sistema Nacional del Deporte (SND).

Debido a que los datos que se obtendrán reflejan la realidad de estas cuatro organizaciones en un momento contextual delimitado, y de acuerdo con la mirada de los administrativos que la integran; los datos no podrán ser extraídos a todas las organizaciones deportivas del país teniendo en cuenta además que no todas las organizaciones tienen la misma conformación; sin embargo, es posible extraer conclusiones en materia de la aplicación de los elementos legales de la equidad de género en el sector.

Plan de Análisis

Tal como se expuso, la investigación contiene dos fases: en la primera fase (cuantitativa), se aplicó un cuestionario estructurado virtual a miembros de las organizaciones deportivas elegidas, con el fin de medir elementos relacionados a los perfiles ocupacionales de estas organizaciones. En la segunda fase (cualitativa), se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los actores que participaron en la fase inicial. Esta etapa tuvo como objetivo profundizar en la comprensión de las estrategias institucionales, las barreras percibidas y las oportunidades para fortalecer la inclusión de género.

De acuerdo a esto, el análisis de los datos recolectados se realizó también de manera segregada para luego ser integrados; los datos cuantitativos fueron analizados mediante

estadística descriptiva e inferencial básica (frecuencias, y medidas de tendencia central) con apoyo del Software Jamovi 2.3.28, mientras que los datos cualitativos se examinaron mediante un análisis temático (Braun & Clarke, 2006), que permitió identificar categorías emergentes relacionadas con prácticas, percepciones y discursos institucionales sobre la equidad de género utilizando la herramienta Atlas.ti 24.

Resultados

Los directivos que participaron en esta investigación tienen edades entre los 37 y los 64 años. Del total de la muestra, el 20% fueron mujeres (2) y el 80% hombres (8), esto corrobora la idea de que, en cargos de toma de decisiones y gestión en las organizaciones del sector deportivo, la presencia masculina sigue imperando (Tabla 1).

Tabla 2. Distribución por sexo

Sexo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Hombre	8	80.0 %	80.0 %
Mujer	2	20.0 %	100.0 %

La afirmación anterior es reforzada por la idea de que, si bien han habido avances en materia de participación femenina en las organizaciones deportivas, tal como lo manifiestan S2 "Sí, es más, aquí hay como un matriarcado (risas) acá son muchas mujeres", S3 "Yo tengo cuatro hombres de carrera administrativa, cuatro y cuatro mujeres también más, tengo más mujeres que hombres, más, tengo dos, tres contratistas y un contratista, tengo más mujeres" y S7 "En la entidad tenemos más mujeres que hombres, y en las deportistas tenemos más mujeres que hombres, pero no es por un trabajo de decir tenemos que tener más mujeres que hombres, no"; aún persisten brechas en cuanto a la presencia de mujeres en la ocupación de cargos de liderazgo y toma de decisión en estas instituciones.

Con relación a las características ocupacionales de los directivos, destaca que todos tienen experiencia en funciones relacionadas con el cargo igual o mayor a ocho años, lo cual aporta a que los mismos tengan habilidades, competencias y experiencia adecuada para el desempeño de las funciones propias del rol (Tabla 2).

Tabla 3. Experiencia profesional relacionada al cargo

Tiempo de experiencia profesional relacionada al cargo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
11 años	1	10.0 %	10.0 %
12 años	1	10.0 %	20.0 %
15 años	1	10.0 %	30.0 %
3 años	1	10.0 %	40.0 %
30 años	3	30.0 %	70.0 %
32 años	1	10.0 %	80.0 %
35 años	1	10.0 %	90.0 %
8 años	1	10.0 %	100.0 %

Así mismo, la mayoría de los participantes llevan entre 1 y 5 años ocupando el cargo actual (Tabla 3); si bien existen diferencias relacionadas a la experiencia en función del rango de tiempo, esta información se contrasta con la suministrada en la tabla anterior.

Tabla 4. Tiempo ocupando el cargo

¿Cuánto tiempo ha ocupado este cargo?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Entre 1 y 3 años	5	50.0 %	50.0 %
Entre 3 y 5 años	1	10.0 %	60.0 %
Más de 5 años	4	40.0 %	100.0 %

Por otra parte, los cargos de los dirigentes que participaron en la investigación fueron: Jefe de oficina (4), coordinador (1), ordenador del gasto (1), secretario de despacho (1), profesional especializado (2) y administrativo (1); estos corresponden a niveles superiores e intermedios dentro de las organizaciones; tal es el caso de S4 quién es el “jefe de la oficina asesora de planeación”; tal como se observa en el organigrama del Instituto Departamental de Deportes De Antioquia- INDEPORTES ANTIOQUIA (figura 1), este cargo es de nivel intermedio.

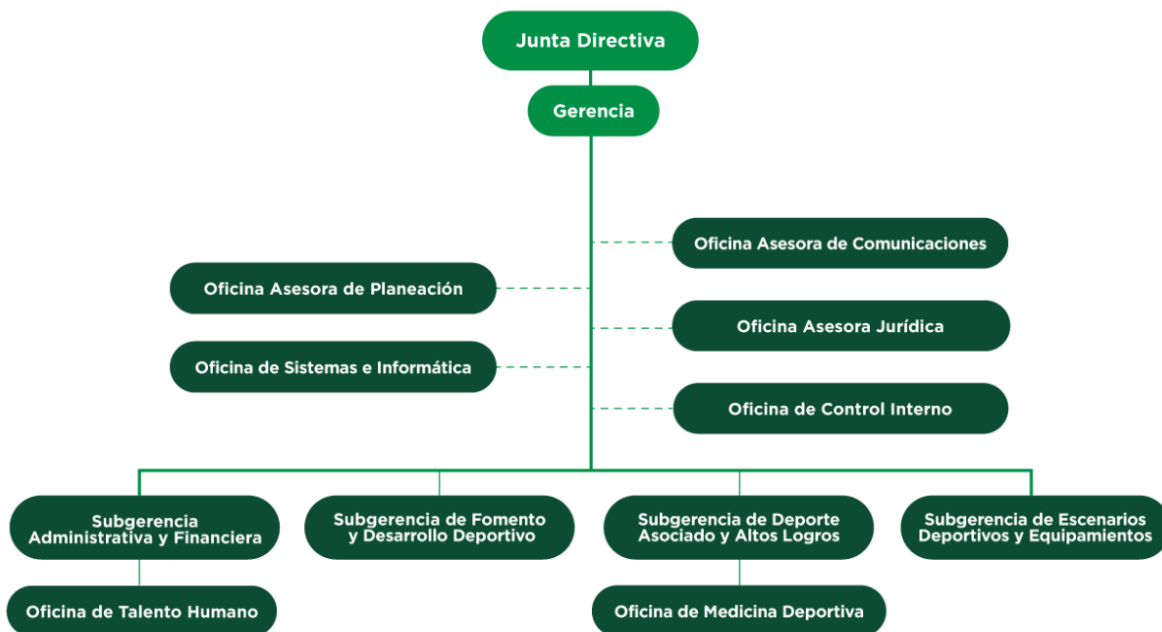


Figura 1. Organigrama INDEPORTES ANTIOQUIA

Las funciones de este tipo de puestos están enfocadas a dirigir y organizar los servicios del área correspondiente, supervisar y liderar a colaboradores/subordinados, velar por el cumplimiento de los respectivos objetivos en línea con el plan de desarrollo del departamento, coordinar procesos presupuestales, coordinar y evaluar programas y proyectos, conocer y cumplir las políticas organizacionales y nacionales en materia de deporte y demás temas aplicables al rol, etc (Gobernación de Risaralda, 2007; INDEPORTES, 2020; Gobernación de Antioquia, 2024; Gobierno de Caldas, 2025). Estos elementos están estipulados en el manual de funciones de cada una de las organizaciones deportivas y se manifiesta en el actuar cotidiano de los directivos, en este sentido, los mismos manifiestan: “yo soy ordenadora del gasto en este momento, entonces digamos que soy autónoma en el tema de definir las contrataciones, lo que se va a realizar, los proyectos, pero igual dependo del gerente, entonces siempre hay una aprobación...” (S2), “decisiones

digamos enfocadas al trabajo de las personas, pues tengo que hacerle seguimiento a los contratistas. En estos momentos tenemos 32 contratistas, es hacer el seguimiento día a día, cómo van sus funciones” (S5), “voy a partir del último trimestre, el último trimestre de un año la decisión es evaluar programas, mirar cuál es la eficacia o la eficiencia pues que tiene un programa para pensar en el otro año si se continúa o no se continúa” (S8), etc. Viéndose de este modo plasmado el quehacer propio de sus roles.

En cuanto a los elementos que aportan a la idoneidad de los directivos para la ocupación de los cargos que desempeñan en la organización, se señala el conocimiento que tienen de sus funciones (Tabla 4), del rol requerido para el cargo (Tabla 5) y las certificaciones relacionadas con la gestión deportiva (Tabla 6), así como las actualizaciones/capacitaciones que reciben con relación al cargo que ocupan (Tabla 7), tal como se muestra a continuación.

Tabla 5. Conocimiento del manual de funciones

¿Conoce el manual de funciones y procedimientos del cargo que ocupa?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Sí	10	100.0 %	100.0 %

Tabla 6. Conocimiento del perfil requerido para el cargo

¿Conoce el perfil requerido para el cargo que ocupa?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Sí	10	100.0 %	100.0 %

Tabla 7. Certificación relacionada con gestión deportiva

Tiene certificaciones relacionadas con la gestión deportiva	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
No	3	30.0 %	30.0 %
Sí	7	70.0 %	100.0 %

Tabla 8. Capacitación/actualización sobre el cargo

¿Recibe algún tipo de capacitación o actualización sobre su cargo?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
No, pero me gustaría recibir capacitación	2	20.0 %	20.0 %
Sí, periódicamente	3	30.0 %	50.0 %
Sí, pero de manera ocasional	5	50.0 %	100.0 %

Estos elementos evidencian que todos los directivos están al tanto de sus funciones y rol, lo cual aporta al buen desempeño de las funciones; así mismo, la mayoría (70%) están capacitados en gestión deportiva, lo cual es de vital importancia teniendo en cuenta el ámbito en el cual desempeñan sus funciones, pese a esto, se vislumbra la importancia de generar más capacitaciones con relación al cargo que desempeñan teniendo en cuenta que esto puede aportar a un mejor desarrollo de las funciones propias de cada rol y una mejor

adaptación a los cambios que se puedan presentar en materia de evolución institucional, territorial y nacional.

Finalmente, con relación a los datos obtenidos en las entrevistas, en materia de equidad de género se puede inferir que en cuanto a igualdad de oportunidades, la aplicación de la ley de cuotas, como lo expuso S10, refuerza un marco de igualdad formal que aporta garantizando la representación femenina en cargos directivos, lo que refleja la intención de las entidades por cumplir un equilibrio en la representación de género, sin embargo, los procesos de equidad se pueden ver entorpecidos por los procedimientos de selección de personal no democráticos que en ocasiones se realizan en las instituciones, lo cual se evidencia en las tablas 8 y 9.

Tabla 9. Tipo de contrato

Tipo de contrato	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Nombramiento en Libre Nombramiento y Remoción	6	60.0 %	60.0 %
Nombramiento en Provisionalidad	1	10.0 %	70.0 %
Vinculación por Carrera Administrativa	3	30.0 %	100.0 %

Tabla 10. Medio en que adquirió el cargo actual

¿Cómo adquirió su cargo actual?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Convocatoria pública	3	30.0 %	30.0 %
Designación interna	7	70.0 %	100.0 %

Resalta que en el tipo de contratación (Tabla 8), la mayoría de directivos tienen un contrato de libre nombramiento y remoción (60%), por su parte, en cuanto al medio en el que se adquirió el cargo actual (Tabla 9) la mayoría de directivos llegaron a su puesto por una designación interna (70%); reflejándose una tendencia de elección no democrática que puede resultar en un obstáculo para la implementación de procesos que buscan la equidad.

En los programas deportivos, la distribución de hombres y mujeres se relaciona, en ocasiones, con las características propias de cada actividad, lo cual se evidencia en la respuesta de S5 "igual de condiciones, por ejemplo, en el caso del programa..., el 40% son mujeres y el 60% son hombres. Siempre hemos tenido un poco más de mujeres, este año por la suspensión del contrato pues no se pudo, pero sí. Y por ende, digamos, el tema de la rumba aeróbica se le da más fácil a las mujeres, entonces por ende, sí"; esto manifiesta crecimientos en la participación femenina, sin embargo, se vislumbran aún estereotipos por razón de género en la asignación de roles.

Esta información se contrapone a lo expresado por otros directivos con relación a la asignación de roles dado que los mismos aludieron que la asignación de cargos se basa principalmente en las competencias profesionales, la preparación académica y la idoneidad

para el desempeño del puesto, dejando de lado factores relacionados con el género, así lo manifiestan S6 "Lo que pasa es que son ya unas competencias académicas muy muy definidas desde gestión humana. Para ese puesto requerimos una persona con profesional en tal cosa, con especialización en tal cosa, ya quien se inscriba, pero no hay una discriminación, no, están bienvenidos todos a presentarse", S7 "No, para nada. Una cosa que define la entidad es que no tenemos una discriminación de eso. Tenemos seis abogados y, por coincidencia, tenemos tres hombres y tres mujeres. Los seis con la misma carga salarial, los tres con las mismas responsabilidades" y S8 "No, la verdad, no es algo que nos preocupe y cuando llega la hoja de vida ah nos llegó una mujer, no. Lo que miro es el perfil, la profesión, la capacidad que tiene y la decisión que tome, si sí o no está, va más en las capacidades profesionales que en la parte de género, como tal". Vislumbrando de este modo que, existen algunas diferencias entre las percepciones de unos directivos y otros en materia de asignación de roles igualitaria.

En relación a brechas salariales, los hallazgos permiten determinar que los participantes coinciden en afirmar que no existe brecha salarial por género dentro de las organizaciones. Se resalta que el salario de cada colaborador se determina según el grado del cargo, el nivel de formación y los criterios establecidos por las Gobernaciones y los manuales de funciones, sin distinción entre hombres y mujeres, esto se manifiesta en las afirmaciones de S2 "No, como es normativamente según el grado del cargo entonces no, independientemente de eso están todos iguales", S3 "No, porque es más por grado, usted es comunicador del grado uno y todos son comunicador grado uno, todos ganan igual sea hombre-mujer, pues, todas esas cosas", S5 "Ya como funcionarios, hay una tabla que rige la Gobernación, donde dice para tal cargo, pero si usted es bachiller, gana tanto, pero si usted

es profesional, gana tanto, si usted es especialista, gana tanto, si usted es magíster, gana tanto, si usted tiene doctorado, gana tanto, no importa si es hombre o mujer, con tal que tenga el estudio..." y S6 "No, porque es el cargo, o sea, aquí no dice las mujeres tienen tal salario, no. Aquí, por ejemplo, las mujeres que son profesionales tienen un salario de 2500 y el hombre también gana lo mismo...". Las respuestas evidencian que la asignación salarial se encuentra regulada por una tabla institucional que establece los valores según el nivel profesional y no por el género, lo que refuerza la idea de una igualdad formal en el ámbito económico. Asimismo, S6 y S8 señalan que este esquema salarial favorece la equidad y la justicia en las condiciones laborales, promoviendo una mayor transparencia en los procesos de contratación y remuneración.

Por último, en relación a las estrategias implementadas por las organizaciones deportivas en materia de equidad de género, destaca que las mismas están encaminadas al cumplimiento de políticas nacionales e institucionales que rigen en materia de equidad de género y a la realización de capacitaciones a los colaboradores en materia de género, lo cual se respalda con lo mencionado por S3 "Sí lo han hecho y se han traído pues charlas de acoso sexual y capacitaciones de temas de género, muchas cosas se hacen acá todo el año", S6 "Existe política. Frente al acoso sexual no lo veo mucho, o sea, no veo que haya una política porque aquí tuvimos un problema con un funcionario que acosaba mucho a las mujeres. Prácticamente no pasó como mucho, pero no en esta administración, sino en la anterior y prácticamente las mujeres las dejaron abandonadas. No hay una política fuerte" y S7 "Sobre la equidad de género, hay una política de equidad de género, no la lideramos nosotros, pero hacemos parte de ella, obvio, sí la hay, obvio, y hay un trabajo muy fuerte. Lo que yo te decía a ti, tenemos que presentar unos informes en equidad de género, siempre

nos va bien, porque, te repito, nosotros aparecemos con un equilibrio muy real", sin embargo a pesar de representar un avance en materia de equidad en dichas organizaciones, aún persisten brechas en el cumplimiento de las mismas, dado que los mecanismos no siempre son efectivos, tal como lo mencionó S6 y los colaboradores no siempre están al tanto de las iniciativas de las organizaciones en esta materia.

Discusión

Los hallazgos de este artículo permiten vislumbrar que si bien las personas conocen su cargo, hay vacíos frente a elementos legales o normativos, que pueden deberse a que no todos tienen el curso de gestión deportiva y algunos no tienen formación académica afín al cargo o al sector, lo cual puede darse debido a que la mayoría obtuvieron el puesto por designación directa e incluso al revisar los perfiles de cargo de las organizaciones deportivas departamentales se encuentra que estos son generales, especificando diferentes formaciones; esto es propio de las entidades públicas, las cuales poseen un perfil amplio en sus designaciones, por ejemplo: profesional universitario, la cual aplica para profesionales de áreas administrativas y afines pero no designa una formación particular. Esta realidad puede dificultar que los cargos sean ocupados por personal idóneo, con conocimientos y experiencia en el ámbito específico.

Otro aspecto corresponde a la formación y capacitación de los empleados de estas organizaciones; algunos mencionan que no han recibido capacitación constante relacionada a su cargo ni en asuntos de género y equidad. Este aspecto refuerza la necesidad de generar iniciativas organizacionales que promuevan el fortalecimiento de las competencias y conocimientos de los colaboradores que ocupan puestos de liderazgo en las organizaciones deportivas, las cuales poseen elementos normativos particulares que requieren ser cumplidos para el bienestar organizacional (institución, colaboradores, población beneficiada).

En relación a la equidad de género, tema central de este proceso investigativo, los resultados muestran que, si bien se pretende dar cumplimiento a la ley de cuotas, la participación de la mujer en procesos de liderazgo y de toma de decisiones aún es limitada,

lo cual puede estar asociado a estereotipos de género y a la insuficiente capacidad de respuesta de las organizaciones para garantizar una equidad plena. Esto concuerda con la investigación de Guevara et al (2023) al mencionar que se presenta una interesante paradoja con relación a la igualdad de género debido a que la importancia que es atribuida a este aspecto, resulta no ser coherente con la participación femenina presente en todos los niveles del deporte colombiano, lo cual se manifiesta en la muestra del estudio que llevaron a cabo.

De igual forma, pese a que en las organizaciones del sector deporte se tienen protocolos para la prevención, erradicación y atención de las violencias basadas en género, aún quedan retos en el sector; esto no solo desde el conocimiento de dichos protocolos, sino también desde la implementación de acciones reales que permitan la erradicación de este tipo de violencia.

Otros artículos científicos relacionados con la temática de este proyecto han encontrado que “con el fin de asegurar una representación más equitativa de mujeres y hombres en puestos de dirección, algunas instituciones deportivas a nivel internacional, así como ciertos países, han formulado políticas o recomendaciones de política, poniendo en práctica ciertas iniciativas tendientes a disminuir esta brecha”. (Cáceres, 2020, P.3) En consecuencia, es esencial que las organizaciones deportivas implementen acciones sostenibles que aseguren la equidad de oportunidades y promuevan una mayor participación de las mujeres en los espacios de liderazgo y toma de decisiones.

En la misma línea diversos autores han señalado que la equidad de género representa un factor determinante para el fortalecimiento institucional, donde según Armendáriz et al (2024) la equidad de género constituye un factor fundamental para impulsar el desarrollo

sostenido y el progreso continuo del sector (citando a Burton, 2015). Lo que demuestra su importancia estratégica para garantizar la sostenibilidad y fortalecer la competitividad de las organizaciones deportivas.

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo y los hallazgos de otros estudios, se considera relevante la generación de propuestas que incentiven un mayor crecimiento de la participación femenina en procesos de liderazgo y toma de decisión en las organizaciones deportivas, por ejemplo, mediante la implementación de protocolos que aporten a la construcción de esta finalidad, apoyándose por ejemplo, en áreas como gestión humana y/o psicología, teniendo en cuenta el papel fundamental que cumplen en la selección de personal, capacitación y bienestar de los colaboradores.

Conclusiones

La investigación permitió analizar las condiciones de equidad de género en organizaciones deportivas de orden departamental en Colombia, siendo un tema de interés en el sector con retos como la baja representación de las mujeres en cargos de liderazgo y procesos de toma de decisiones. A través de los antecedentes y de los análisis de casos, se evidenció que, aunque se han realizado avances y acciones institucionales orientadas a fomentar la equidad, aún persisten barreras de tipo estructural y cultural que dificultan una participación verdaderamente equitativa.

Los resultados evidencian que si bien en las organizaciones deportivas de índole departamental existen perfiles de cargo y protocolos para la prevención, erradicación y atención de las violencias basadas en género y estrategias dirigidas a promover la equidad, como la incorporación de mujeres en equipos directivos y técnicos, las iniciativas de sensibilización y los procesos de formación en liderazgo que han propiciado avances significativos, aún son ineficaces las acciones que se implementan, encontrando profesionales que desconocen elementos significativos de la gestión que se propone y todavía se presentan limitaciones en cuanto a continuidad, monitoreo y evaluación de los resultados de dichas acciones.

Lo anterior evidencia la importancia de fortalecer políticas institucionales sostenibles, complementadas con programas de formación con enfoque de género y con mecanismos que aseguren entornos laborales seguros, equitativos y basados en el respeto para todos los integrantes de las organizaciones deportivas

Respecto a las proyecciones, se plantea la necesidad de consolidar la colaboración entre entidades deportivas, académicas y gubernamentales, con el fin de diseñar políticas

integrales que impulsen la igualdad de oportunidades y permitan un seguimiento constante de las acciones desarrolladas. A su vez, se evidenció que las funciones y decisiones asociadas al liderazgo se enfocan en la planificación, el control y la coordinación eficiente de los procesos, consolidando un estilo de liderazgo colaborativo y centrado en el cumplimiento de objetivos.

En relación a lo anterior, la implementación de medidas como la ley de cuotas y los sistemas salariales sustentados en criterios objetivos, fortalece un marco de igualdad formal.

Para finalizar, se propone que futuras investigaciones sean desarrolladas con una población más amplia ya que los datos de este trabajo no pueden ser extraídos a todas las organizaciones de Colombia y no todas las entidades tienen la misma conformación estructural. Adicional, se propone que futuros trabajos profundicen en el estudio de las experiencias de liderazgo femenino y su influencia en la gestión, el clima organizacional y el fortalecimiento institucional del deporte en Colombia.

Referencias

- Acosta, J. R., Castaño, A. M. A., Solano, J. H. G., Saavedra, N. O., & Barbosa, L. C. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas. *Retos*, 45, 851-859.
<https://revistaretos.org/index.php/retos/article/view/89338/68592>
- Aragón, P. (1996). Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. Madrid, España: Gymos
- Armendáriz Erives, C. S., Ramírez-Enríquez, S. I., Quintana Arroyo, P., López Rodríguez, L. A., y Barrón-Luján, J. C. (2024). Perspectivas y desafíos de las gerencias deportivas: un análisis sistemático. *Educación Física y Deporte*, 43(2),21-48.
<https://doi.org/10.17533/udea.efyd.e357440>
- Barcia-Maridueña, A., Mayanza-Paucar, O ., Vásquez-Alvarado, E & Morejón Calixto, S. (2024). La equidad de género en las organizaciones deportivas ecuatorianas (Gender equality in Ecuadorian sports organizations). *Retos*, 55, 915–921.
<https://doi.org/10.47197/retos.v55.106038>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braunstein, E., Bouhia, R. & Seguino, S. (2020). Social reproduction, gender equality and economic growth. *Cambridge Journal of Economics*, 44 (1), 129-156.
<https://doi.org/10.1093/cje/bez032>

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of Women in Sport Leadership: A Review of Research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>

Cáceres Lara, M. (2020). *Equidad de género en directivas de organizaciones deportivas*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Asesoría Técnica Parlamentaria.

Castro Pérez, C., & Damián Núñez, E. (2021). Gestión deportiva y nivel de desempeño docente en profesores de Educación Física. *Revista Científica Digital de Psicología*, 9(2), 8–16. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v9i2.2738>

Congreso de Colombia. (1981). *Ley 51 de 1981: Por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer", adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979 y firmada en Copenhague el 17 de julio de 1980*. Diario Oficial No. 35.794, 2 de junio de 1981.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?>

Congreso de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
<https://www.constitucioncolombia.com/>

Congreso de Colombia. (1995). *Ley 181 de 1995*. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=319>

Congreso de Colombia. (2000). *Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas)*. Por la cual se reglamenta la participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4530>

Congreso de Colombia. (2003). *Ley 823 de 2003: Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres*. Diario Oficial No. 45.245, 7 de julio de

2003. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8787>

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1257 de 2008*. Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34306>

Congreso de Colombia. (2024). *Ley 2639 de 2024: Por medio de la cual se crean los Centros de Deporte y Recreación - Cubos y el algoritmo de detección de talentos deportivos - estrella, se asignan funciones al sistema único de información del deporte y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 52.815, 12 de julio de 2024.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=158257>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones mixtas* (2.^a ed.). Pearson Educación.

Decreto 941 de 2022 [con fuerza de ley]. Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 3° de la Ley 181 de 1995 y 4° de la Ley 1967 de 2019, y se adiciona la Parte 14 del Libro 2 del Decreto 1085 de 2015, Único Reglamentario del Sector Deporte, para promover y planificar el deporte femenino competitivo y de alto rendimiento. 1 de

junio de 2022. D. O. No. 52052.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=124177>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Documento CONPES Social 161: Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Social/161.pdf>

Estrada, V. (2023). Protección social y equidad de género en Colombia: una mirada al marco normativo (1990-2014). *Revista Gerencia y Políticas de Salud*. 22. 1–21.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps22.pseg>

Estanque-Jiménez, E & Gamboa-Graus, M. (2024). Función educativa de la comunicación institucional para optimizar el proceso de dirección en instituciones gubernamentales provinciales de administración deportiva. *Revista Didáctica y Educación*, 15(4), 429-455.

<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/2145/2745>

Foppiano-Vilo, G; Matus-Castillo, C & Cornejo-Améstica, M. (2022). Barreras, facilitadores y estrategias que influyen en la participación femenina en juntas directivas de federaciones deportivas chilenas. *Retos*. 44. 34-44.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/90136/66672>

Galindo, J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Addison Wesley Longman.

García-Solarte, M; Salas-Arbeláez, L & Orozco-Escobar, H. (2020). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes. *Entramado*. 16(1). 12-26. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6062>

Gobernación de Antioquia. (2024). *Organigrama de Indeportes Antioquia*. Disponible en: <https://indeportesantioquia.gov.co/organigrama/>

Gobernación de Antioquia. (2024). *Manual específico de funciones*. Disponible en: <https://indeportesantioquia.gov.co/wp-content/uploads/2024/03/Manual-especifico-de-funciones-2024000174-del-26-de-febrero-de-2024.pdf>

Gobierno de Caldas. (2025). Manual de Funciones 2025. <https://caldas.gov.co/informacion-de-la-entidad/1-1-mision-vision-funciones-y-deberes/1-1-2-manual-de-funciones/4056-manual-de-funciones-2025>

Gobernación de Risaralda. (2007). DECRETO No. 0226: POR EL CUAL SE CREA LA SECRETARÍA DE DEPORTE, RECREACIÓN Y CULTURA, SE SEÑALAN SU MISIÓN, SU FINALIDAD, SUS FUNCIONES; SE ESTABLECE SU PLANTA DE PERSONAL, SE DEFINEN LAS FUNCIONES ESENCIALES POR COMPETENCIAS LABORALES Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES. 27 de febrero de 2007. <https://www.risaralda.gov.co/documentos/1771/manual-de-funciones-y-competencias-laborales/>

Guevara-Pérez, J; Sandino-Rodríguez, M; Gómez-Barrios, S & Urdaneta-Camacho, R. (2023). La Agenda 2030 y las prácticas de responsabilidad social corporativa en las federaciones deportivas colombianas. *Retos*. 48, 450-460. <https://share.google/riQKoL6A668A1ro07>

- Gutiérrez Betancur, J. F. (2010). Administración deportiva. *Educación Física y Deporte*, 18(2), 101–107. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.4568>
- Hernández-Rodríguez, E & Stan, L. (2022). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa Nueva época*. 9. 26-42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herrera-Troya , L. M. (2024). La administración de empresas: un pilar fundamental para el éxito empresarial. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(6), 438–446. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i6.1256>
- Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte de Cundinamarca (INDEPORTES). (2020). Acuerdo No. 009 de 06 de Agosto de 2020. <https://instituto-para-la-recreacion-y-el-deporte-de-cundinamarca.micolombiadigital.gov.co/normatividad/acuerdo-no-009-de-06-de-agosto-de-2020>
- Kazandjian, R., Kolovich, L., Kochhar, K & Newiak, M. (2019). Gender Equality and Economic Diversification. *Social Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/socsci8040118>
- Lugo Upegui, C y Herrera-Kit, P. (2017). La perspectiva de género: el discurso de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Núm.21. Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.09>

Martínez González, R. A., & Velázquez, A. (2023). Ordenanzas Municipales del Deporte del Estado Zulia y su Vigencia con la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. *GADE: Revista Científica*, 3(5), 114-127.

<https://doi.org/10.63549/rg.v3i5.311>

Ministerio de Salud. (1993). *Resolución 8430 de 1993: Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.*

Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf>

Ministerio del Deporte. (2020). *Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y la Educación Física 2020–2029.* <https://www.mindeporte.gov.co/>

Moreno, D. & Cole, S. (2019). No sustainability for tourism without gender equality.

Journal of Sustainable Tourism, 27(7), 903-919.

<https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1588283>

Mujeres y CEPAL. (2020). Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19: hacia sistemas integrales para fortalecer la respuesta y la recuperación.

<https://acortar.link/4P5KLa>

Naciones Unidas. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW).*

<https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>

Niebles-Nuñez, W., Sanabria-Navarro, J & Silveira-Pérez, Y. (2023). Análisis sistémico del contexto mundial de gestión deportiva: aportes significativos de la revista retos (Systemic analysis of the world context of sports management: significant contributions of the retos review). *Retos*, 48, 481–493.
<https://doi.org/10.47197/retos.v48.96951>

ONU Mujeres Ecuador. (2020). *Mujeres y deporte. Una aproximación a la participación y presencia de las mujeres en el mundo deportivo en Argentina, Brasil y Ecuador*. Quito: ONU Mujeres.
<https://ecuador.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Ecuador/Documentos/Publicaciones/2019/Mujeres%20y%20deporte.pdf>

Padierna Cardona, J. C., & Orozco González, A. (2022). Dirección de programas formativos en organizaciones deportivas: Una revisión. *Kynosarges*. 1(1). 1–31.
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/kyn/article/view/2076>

Palacio-Pérez, G. (2024). Participación de la mujer en cargos directivos de los entes deportivos municipales del área metropolitana del Valle de Aburrá. *Kynosarges*.
<https://repositorio.elpoli.edu.co/handle/123456789/8954>

Pérez-Martínez, J; Fuentes-López, H & Suárez, E. (2024). Disparidad salarial de género entre jefes de hogar en Colombia. *Revista CEA*, 10(24). 1-22.
<https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/2942/3330>

- Pérez-Restrepo, T. (2024). Conceptualización y tendencias investigativas en gestión y administración deportiva. Una revisión sistemática exploratoria en Latinoamérica entre los años 2019 – 2024. *Revista de Investigación Educativa y Deportiva*. 3(9). 1164-1194. <https://doi.org/10.56200/mried.v3i9.8458>
- Porras-Velásquez, N. R. (2013). ¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Poiésis*, (25). <https://doi.org/10.21501/16920945.646>
- Posada Hernández, G. J. (2016). Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Posada-López, Z., & Cardona-Mejía, L. M. (2025). Análisis de las dimensiones de gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia, Colombia. *Innovar*, 35(97). <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.102374>
- Ramos-Acosta, J; Arias-Castaño, A; Gómez-Solano, J; Ordoñez-Saavedra & Carrillo-Barbosa, L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas. *Retos*. 45. 851-859. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8425325>
- Rodríguez-Torres, Á., Sabando-Casanova, Y., & Soasti Mejía, A. (2022). Desigualdad de género en la actividad física y deporte: Revisión sistemática. *MENTOR: Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 3(1), 346–369. <https://doi.org/10.56200/mried.v1i3.4762>

Rozo-Rondón, K., Porras-Ramírez, K., Bolívar-Silva, O., Castro, J & Liévano, J. (2022).

La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales (Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives). *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>

Shannon, G., Jansen, M., Williams, K., Cáceres, C., Motta, A., Odhiambo, A & Mannell, J.

(2019). Gender equality in science, medicine, and global health: where are we at and why does it matter? *The Lancet*, 393(10171), 560-569.

[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)33135-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)33135-0)

UNESCO. (1994). *Carta Internacional de la Mujer y el Deporte*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000112462>

