



**Perfil de los Entrenadores Deportivos y su Relación con los procesos administrativos en la
Fundación Funda Roca en el Corregimiento de San Cristóbal - Antioquia**

Bryan Ospina Salinas

Anteproyecto presentado para optar al título de Profesional en Actividad Física y Deporte

Asesores (a):

Mario Augusto Gómez Sánchez

Línea de Investigación: Gestión Administrativa

Grupo de Investigación: Familia, Desarrollo y Calidad de Vida

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Sociales, Salud y Bienestar

Programa Actividad Física y Deporte

Medellín, 2025

Tabla de Contenido

Introducción _____	5
Planteamiento del problema _____	6
Justificación _____	9
Objetivos _____	11
Objetivo General _____	11
Objetivos específicos _____	11
Marco de referencia _____	11
Antecedentes _____	12
Internacionales. _____	12
Nacionales. _____	14
Marco Teórico- conceptual _____	16
Perfil Administrativo del Entrenador Deportivo. _____	16
Gestión Administrativa en el Deporte Comunitario (Planeación y Organización). _____	16
Eficiencia Organizacional en las Fundaciones (Gestión de Recursos). _____	17
Relación entre Perfil del Entrenador y Eficiencia Organizacional. _____	17
Teorías que Sustentan el Análisis. _____	18
Teoría del Capital Humano. _____	18
Teoría de Sistemas. _____	19
Teoría del Liderazgo Transformacional. (Toma de Decisiones). _____	19
Marco normativo _____	20
Metodología _____	23
Enfoque de la Investigación _____	23
Diseño de investigación _____	23
Población/muestra _____	24
Variables/categorías _____	25
Planificación y Organización. _____	25
Toma de Decisiones. _____	25
Gestión de Recursos (Humanos y Materiales). _____	26
Técnicas e instrumentos de recolección de la información _____	27
Delimitación y alcance _____	28
Plan de Análisis _____	29
Primera Fase. _____	29

Segunda Fase. _____	29
Cronograma _____	31
Resultados _____	32
Conclusiones _____	38
Referencias _____	39
Anexos _____	43
Anexo A: Consentimiento Informado para Participar en la Investigación _____	43
Anexo B: Instrumento de Recolección de Información _____	44

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de Leyes.....	22
Tabla 2. Plan de Análisis	30
Tabla 3. Planificación y Organización.....	33
Tabla 4. Toma de Decisiones.....	34
Tabla 5. Gestión de Recursos.....	36

Introducción

Este proyecto investigativo logra abarcar el estudio del perfil administrativo de los entrenadores deportivos y su relación con los procesos administrativos en la fundación fundadora, del corregimiento de San Cristóbal – Antioquia, tema que surge de la necesidad de entender cómo las competencias, las funciones y los conocimientos administrativos de los entrenadores influyen la gestión de las entidades deportivas, ya que frecuentemente los profesionales tienen responsabilidades administrativas sin tener formación en esta área.

Ahora bien, la gestión administrativa (GA) en el ámbito deportivo hoy día resulta ser un elemento importante para dar garantía de una eficiencia, transparencia y sostenibilidad de las instituciones y sus procesos, en este contexto, el entrenador deportivo no es visible solamente como un guía táctico, debe verse como un líder organizacional que planea, coordina y toma decisiones que logran impactar el desarrollo integral de los deportivos y cumplir los objetivos institucionales, no obstante, si estas competencias no están puede generar el efecto contrario, afectando la calidad de la gestión deportiva.

Así que, en coherencia con la ley 2210 de 2022, que reglamenta la actividad del entrenador deportivo en Colombia, este estudio busca promover reflexiones y propuestas que fortalezcan el rol del entrenador como gestor administrativo y líder organizacional, desde la ética deportiva y responsabilidad social.

Planteamiento del problema

En un contexto deportivo, la Gestión administrativa (GA), resulta ser un elemento importante para el desarrollo eficaz de los procesos organizacionales y para el alcance de los objetivos de la institución, sin embargo el rol del entrenador deportivo lo han enfocado a realizar actividades técnicas y tácticas de los deportistas, especialmente en ámbitos comunitarios, sumado a esto el entrenador puede ser un líder técnico y motivacional, que posee competencias administrativas que favorezcan el eficiente funcionamiento de la organización al mismo tiempo el rendimiento de los deportistas, asumiendo incluso funciones administrativas, probablemente sin perfiles profesionales claros que las respalden.

Adicionalmente, se ha evidenciado a nivel nacional e internacional que las competencias administrativas de los entrenadores tienen una influencia significativa en la planeación, la gestión de recursos, toma de decisiones y en consecuencia en el rendimiento de la organización y de los deportistas. A nivel internacional, por ejemplo, se destaca la relevancia de las habilidades administrativas de los entrenadores en organizaciones deportivas así lo mencionan autores como Aguilera (2025) que refiere que la administración en las organizaciones va más allá de revisar estudios que se enfoquen en procesos deportivos y educativos, se debe reformular la gestión organizacional del deporte, replanteando ideas y modelos que rigen la actividad física y por consiguiente sus prácticas deportivas para que dejen de ser rígidos y lineales, y Johnson y García (2021), quienes expresan que los entrenadores combinan sus habilidades y capacidades para manejar eficientemente los recursos mejorando los resultados en el contexto deportivo, ya que encontraron que el 74% de los entrenadores que dominan elementos básicos de gestión administrativa reportan una influencia positiva en la planificación estratégica.

Por otra parte, a nivel nacional Parker y Evans (2024) demostraron que los clubes deportivos que tienen entrenadores que se capacitan en gestión tienen hasta un 38% más de retención de deportistas, evidencian que las fundaciones deportivas específicamente Colombianas no tienen una integralidad en la formación de los entrenadores, centrándose básicamente en la parte técnica pero no en la administrativa, localmente hablando, y siendo a un más específicos Antioquia – San Cristóbal, tiene una evidente carencia en la formación de la

gestión administrativa de los entrenadores limitando así la capacidad de las organizaciones para la optimización de recursos o la gestión de los equipos deportivos. Es por esto que, se evidencia un vacío en la identificación y la caracterización del perfil administrativo del entrenador deportivo.

Ahora bien, la ley 2210 de 2022 en Colombia reglamenta el rol del entrenador deportivo, expresando que su naturaleza es pedagógica, interdisciplinar y establece su responsabilidad en orientar las planificaciones, en el direccionamiento y administración de planes, programas y proyectos deportivos, la norma determina que el entrenador debe ser un profesional idóneo con responsabilidad a nivel social, ética y reconoce que los entrenadores deportivos deben contar con capacidades administrativas,, incluso solo podrían ejercer aquellos quienes estén inscritos en el registro nacional de entrenadores deportivos, no obstante, en la práctica, existen organizaciones que no tienen procesos formativos o características específicas para definir el perfil administrativo que se requiere, situación que es aún más evidente en ámbitos comunitarios ya que la gestión deportiva la tienen profesionales que posiblemente no cuentan con herramientas para llevar a cabo funciones administrativas. También se encuentra la ley 181 de 1995 (ley de deporte) en Colombia que manifiesta que las organizaciones deportivas deberán contar con planes de desarrollo institucional (PEI) además de equipos técnicos capacitados para garantizar la calidad y eficiencia en los procesos.

Todo esto genera interrogantes sobre la manera en la que se está abordando el tema de perfiles administrativos deportivos y sobre todo la implicación que puede tener la falta de esclarecer los procesos de gestión organizacional, es por esto que se hace necesario identificar si existe un perfil administrativo específico para los entrenadores, pero sobre todo lograr comprender cómo este perfil logra influir en la gestión de las organizaciones deportivas. Así que, como caso de estudio para este proyecto se toma la fundación Funda Roca, ubicada en el corregimiento de San Cristóbal – Antioquia, para tomar como ejemplo y realizar un análisis de esta problemática en un contexto real, apoyado por el programa de actividad Física y Deporte con su línea Gestión Administrativa. A partir de allí, se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es el perfil administrativo de los entrenadores deportivos y cómo se relaciona con los procesos administrativos en la Fundación Funda Roca en el corregimiento de San Cristóbal?

Justificación

La gestión administrativa (GA) deportiva resulta ser un factor importante mundialmente sobre todo en ámbitos donde las entidades deportivas deben responder a exigencias técnicas y competitivas y a su vez a estándares de calidad, transparencia y de sostenibilidad en cada proceso interno organizacional. Internacionalmente existen varios estudios como el de Wang et al (2020) que aseguran que el éxito de aquellos proyectos del deporte depende de las habilidades del entrenador y de su capacidad administrativa, es decir la manera en la que planea, organiza y direcciona los procesos en el entrenamiento práctico.

Es preciso decir que este tema tiene relevancia y pertinencia en un contexto comunitario donde las dinámicas internas de las entidades deportivas se desarrollan con recursos limitados y en ocasiones con personal que aun siendo técnicamente capacitados, no siempre poseen formación para la gestión administrativa, por lo tanto, hay un vacío literario al momento de hablar sobre el rol de los entrenadores como gestor administrativo, aspecto que impacta de manera directa en la posible eficiencia de la gestión y por consiguiente en los resultados obtenidos.

Por otra parte, para la universidad, este proyecto investigativo podría fortalecer el campo de estudio en la gestión deportiva y administrativa en contextos comunitarios, alineándose a los objetivos sociales relacionados a la realidad del entorno, por lo tanto, este proyecto además de promover el conocimiento académico podría convertirse en una herramienta que lograría transformar realidades locales. El programa de actividad física y deporte en su línea investigativa en Gestión Administrativa contribuye a que de manera integral se tenga una perspectiva del rol del entrenador, explorando aquellos elementos administrativos a los cuales no se les presta demasiada atención, y el equilibrio que debe existir entre la gestión administrativa y la parte práctica.

Como complemento, este proyecto se ve como una oportunidad de crecimiento académico y profesional, ya que la investigación permitirá articular conocimientos prácticos y

teóricos, desarrollo de competencias de investigación y el aporte a una problemática social que realmente se encuentra en el proceso formativo, se consolida como la propuesta que quiere llegar a transformar el entorno a través de una perspectiva propositiva.

Por consiguiente, en el caso de la fundación Funda Roca, se observa esa realidad social, donde el entrenador asume responsabilidades administrativas a veces sin contar con procesos de capacitación óptimos para llevarlas a cabo, y esto puede llegar a evidenciar algún tipo de ineficiente gestión, dificultades en la planeación o el mal uso de recursos, a la final todo esta serie de eventos puede afectar la calidad de los procesos deportivos o el bienestar de los futbolistas que hacen parte del equipo, es por eso que se considera importante analizar como contribuye el perfil administrativo de estos entrenadores en la eficiencias de la gestión en un contexto deportivo.

Por todo lo anterior, esta investigación resulta pertinente e incluso necesaria, ya que analiza cómo el perfil administrativo de los entrenadores genera una influencia en la eficiencia de la gestión organizacional en ámbitos deportivos comunitarios, de igual forma, los resultados de esta investigación pueden aportar a la mejoría de la comprensión y valoración del rol del entrenador, así como el fortalecimiento de la gestión de las fundaciones deportivas y aportar elementos prácticos para poder diseñar programas de capacitación administrativa.

Objetivos

Objetivo General

Identificar el perfil administrativo de los entrenadores de la fundación Funda Roca en el corregimiento de San Cristóbal – Antioquia mediante la recolección y análisis de información sobre su formación, competencias, conocimientos administrativos y funciones y la manera en que estos influyen en los procesos administrativos.

Objetivos específicos

Reconocer la formación, funciones y competencias administrativas de los entrenadores de Funda Roca mediante entrevistas semiestructuradas.

Determinar los conocimientos que tiene el entrenador frente a los procesos administrativos en su quehacer en la Funda Roca.

Analizar la relación entre las competencias administrativas de los entrenadores y la eficiencia de los procesos administrativos de la fundación funda Roca.

Marco de referencia

Para estructurar el marco de referencia, se realizó inicialmente una revisión de literatura científica de documentos publicados entre el 2019 y el 2024, dando prioridad a aquellos estudios que se relacionan directamente con la gestión administrativa en entidades deportivas, el Conocimiento del entrenador deportivo y la eficiencia organizacional, de igual forma, se tuvieron en cuenta fuentes actuales, relevantes con relación al tema y especialmente con respaldo académico a través de bases de datos como Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo y Google Scholar, a partir de allí se organizaron aquellos hallazgos que sustentan teóricamente el objeto del presente estudio.

Antecedentes

El conocimiento administrativo en el contexto del deporte es un tema de estudio a nivel internacional y nacional debido a su impacto en la gestión organizacional, rendimiento deportivo y en la sostenibilidad de las instituciones, en la actualidad, el deporte no solo se concibe como una práctica física o una competencia, ahora se ve como un sistema organizado que necesita de planificación, gestión, recursos y liderazgo para lograr el alcance de las metas o el cumplimiento de los objetivos sociales, formativos e institucionales.

Por otra parte, el entrenador ocupa un rol de líder administrativo en la actualidad, se considera el responsable de organizar los recursos humanos y materiales, además de ser quien planifica, orienta y promueve estrategias que aporten a la eficiencia de la institución. Incluso hay países donde las investigaciones sobre los perfiles administrativos de un entrenador evidencian que la escasa formación en la gestión limita los resultados organizacionales sobre todo en ámbito comunitarios, por ello el desarrollo de políticas públicas como la ley 2210 de 2022, la cual reglamenta la actividad del entrenador deportivo, y a su vez resalta su responsabilidad administrativa dentro de los programas.

Por lo tanto, este estudio, toma el caso de la funda roca con la expectativa de que sirva como punto de referencia antes investigaciones futuras. además de la posibilidad de promover acciones que puedan fortalecer las instituciones deportivas.

Internacionales.

Una investigación que estudió la influencia de la calidad de la relación entre el entrenador – deportista (CAR) en la motivación de jóvenes deportistas en juegos escolares de Pernambuco, Brasil, donde Nascimento et al., (2020). Dieron como resultados evidencia sobre los deportistas que percibieron una relación de calidad con su entrenador, quienes obtuvieron mejores resultados en el ítem de motivaciones intrínsecas mientras que aquellos que no obtuvieron un puntaje alto mostraron mayor desmotivación y motivación externa. Concluyen que cuando la relación se basa

en respeto, confianza y apoyo entre el entrenador y el deportista fortalece la motivación deportiva.

Por otra parte, un estudio que aborda la importancia creciente del deporte en la vida económica y social destaca los modelos de gestión deportiva involucrando tanto a los actores públicos como privados, fomentando la práctica deportiva inclusiva. Estudio realizado en Cuba, por Odriozola et al., (2023) y dentro de sus logros durante el periodo revolucionario posicionaron al país como un referente global, pero presentaron un retroceso en los últimos años, es por esto que la investigación propone el perfeccionamiento de la gestión deportiva a nivel comunitario mediante la creación de una institución sin fines de lucro revitalizando el deporte comunitario.

Asimismo, en México Sierra et al., (2021), realizaron un estudio sobre gestión deportiva y sus implicaciones en la resolución de conflictos, destacaron cómo una infraestructura organizacional puede ser eficiente si se gestiona de manera adecuada generando así el éxito deportivo, se reconoció la presencia de conflictos dentro del contexto deportivo y se sugiere que deben resolverse desde el principio para evitar la violencia, por eso se propone la mediación deportiva como herramienta pacífica de resolución de conflictos, así que sugieren que sea incluido en la planeación estratégica de organizaciones deportivas, así como la capacitación a actores deportivos mejorando la gestión de conflictos.

Es preciso mencionar también a López y Diéguez, (2022), en Cuba, quienes hicieron un estudio sobre la preparación teórica del entrenador deportivo destacando la importancia de una formación adecuada en este ámbito enfocándose en el caso del entrenador de ciclismo de la escuela de iniciación deportiva escolar marina samuel noble en ciego de Ávila, allí identificaron dificultades en la preparación teórica del entrenador, ya que no tenía conocimientos que lo hicieran comprender aspectos del entrenamiento deportivo, historia y leyes relacionadas con su disciplina. Este estudio tenía como objetivo resaltar la necesidad de superación profesional del entrenador teniendo en cuenta que la preparación teórica es una base para el abordaje de componentes educativos del entrenamiento mejorando la integralidad del deportista. Su metodología combinó métodos teóricos y empíricos y subrayan la importancia de un nivel educativo de postgrado mejorando la calidad del entrenador deportivo.

Finalmente, el estudio de Herrera, (2021), en Andalucía realizó un estudio sobre el perfil del entrenador de baloncesto en formación, además se centró en conocer las características de los entrenadores en categorías infantil y cadete, herrera aplicó un cuestionario a 117 entrenadores y dieron como resultado que los entrenadores tenían titulación educativa mínima para ejercer y proporcionaron una visión del perfil de los entrenadores en baloncesto destacando la estructura organizativa y las condiciones de trabajo en los clubes deportivos.

Nacionales.

Un estudio realizado en el departamento de Caldas, Colombia con el objetivo de caracterizar la administración, gestión e innovación de las ligas y clubes deportivos, para conseguirlo, Barahona et al., (2023), desarrollaron una investigación cuantitativa correlacional con alcance descriptivo, donde aplicaron métodos estadísticos variados en una muestra de 103 entidades deportivas, dentro de sus resultados evidencian que la mayoría de los administradores deportivos con pregrados en su nivel educativo y un 30% con postgrado, aun presentan falencias en procesos de gestión organizacional, concluyendo entonces que es necesario realizar fortalecimiento en la formación de los administradores deportivos en especial con temas de innovación.

De igual manera en Medellín, Colombia Muñoz (2018), realizó una propuesta de modelo de gestión organizacional, con el objetivo de proponer un modelo de gestión organizacional para los clubes deportivos afiliados a la liga de natación de Antioquia, su investigación maneja un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. Demostraron que la propuesta metodológica fue adecuada trazaron procesos desde la definición del modelo de negocio hasta la estructuración de indicadores de desempeño, incluso el modelo sugirió fortalecer la capacitación del área administrativa en búsqueda de mejorar la toma de decisiones estratégicas administrativas y deportivas, además busca mejorar el control, la evaluación de la gestión y los resultados deportivos.

Por otro lado, Cardona y Cardona, (2021), realizaron un estudio llamado Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia, con el objetivo de

Analizar los cambios en la gestión deportiva en Colombia, a través de un análisis teórico de literatura destacaron la importancia de la innovación, incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), gestión del cambio organizacional y fortalecimiento de perfiles de formación de los dirigentes deportivos. Estos desafíos proponen un punto inicial para reestructurar programas de formación y capacitación de directivos, elementos que se relacionan con la caracterización de los perfiles administrativos en entrenadores deportivos.

Además, el estudio que hicieron Colorado y Arango (2018), llamado administración deportiva: un área con retos y gran futuro con el objetivo de identificar las necesidades formativas y las demandas del mundo laboral del profesional en administración y gestión deportiva, buscando con ello que su formación garantice un desempeño cada vez más eficiente en las organizaciones del sector, analizaron la situación de la administración deportiva en el contexto de los egresados del instituto universitario de educación física de la universidad de Antioquia por medio de un análisis de datos socioeconómicos, laborales y formativos evidenciaron la necesidad de formar educadores físicos con competencias en administración y gestión deportiva, destaca la importancia de fortalecer las habilidades administrativas en el ámbito deportivo, aspecto central para la caracterización y mejoramiento de la gestión de clubes y organizaciones deportivas.

De la misma manera en Bogotá y Antioquia, Fonseca et al (2023) realizaron un estudio sobre la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) en organizaciones deportivas colombianas, su objetivo se centró en validar una escala para medir la RSC a través de un cuestionario con cuatro dimensiones; gobierno corporativo, talento humano, impacto de la RSC y grupos de interés externos, convirtiéndolo en un estudio con enfoque cuantitativo. Sus resultados evidenciaron un compromiso con las organizaciones deportivas con la sostenibilidad, propusieron estrategias de mejora para fortalecer su reputación y se considera pertinente en este caso por que resalta la importancia de integrar la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones deportivas impactando positivamente en la sostenibilidad organización.

Marco Teórico- conceptual

Perfil Administrativo del Entrenador Deportivo.

Este aspecto se ha centrado en competencias tanto tácticas como técnicas, no obstante, en la comunidad los entrenadores toman roles amplios incluyendo funciones administrativas, Rodríguez y Velázquez (2022), expresan que los entrenadores en entidades deportivas deben poseer habilidades administrativas para planificar actividades y gestionar recursos además de la coordinación con diferentes actores comunitarios. Cuando estas competencias están ausentes se puede comprometer la eficiencia y sostenibilidad de los programas deportivos.

Por otra parte, Gutiérrez y Salas (2019) enfatizan sobre la importancia de un perfil integral del entrenador que combine competencias técnicas, pedagógicas y administrativas, también refieren que la formación administrativa de los entrenadores resulta importante al momento de mejorar la calidad de la gestión organizacional y por consiguiente en el desarrollo deportivo de los participantes.

De igual forma, Martínez y Pineda (2021), expresan que las habilidades administrativas básicas del entrenador deben incluir conocimiento en el manejo de presupuesto y la gestión del talento humano permitiendo un liderazgo funcional dentro de la institución.

Gestión Administrativa en el Deporte Comunitario (Planeación y Organización).

En el ámbito deportivo comunitario la gestión administrativa hace referencia a la habilidad de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros en búsqueda del alcance de objetivos organizacionales deportivos. Según Wang et al., (2020), una gestión administrativa eficaz en organizaciones deportivas de base es crucial para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo, a su vez destacan que al implementar las prácticas administrativas sólidas permite a las entidades adaptarse a cambios del entorno y mejorar su desempeño organizacional.

Ahora bien, en Colombia Martínez y Pineda (2021), refieren que hay entidades deportivas comunitarias que enfrentan desafíos debido a la falta de formación para sus entrenadores en temas administrativos, carencia que lleva indudablemente a una ineficiente gestión, afectando de manera negativa la calidad de los programas deportivos ofrecidos y limitando el impacto social de estas organizaciones.

Eficiencia Organizacional en las Fundaciones (Gestión de Recursos).

En el sector deportivo la eficiencia organizacional en fundaciones se refiere a la capacidad de estas organizaciones para usar recursos de manera óptima alcanzando objetivos establecidos. Johnson y García (2021), destacan que una gestión eficiente liderada por entrenadores con competencias adecuadas contribuirá a la mejora del desempeño organizacional. Asimismo, señalan que la eficiencia organizacional se manifiesta en la calidad de los programas deportivos, la satisfacción de los participantes y la sostenibilidad de la organización.

De igual manera, López y Sánchez (2023), indican que la eficiencia organizacional también está influenciada por factores como a la participación comunitaria, la transparencia en la gestión y la capacidad de adaptación a las necesidades del entorno, por lo tanto, la formación en elementos administrativos resulta ser un componente clave para fortalecer la eficiencia organizacional en estas entidades.

Relación entre Perfil del Entrenador y Eficiencia Organizacional.

Estudios como el de Rodríguez y Velázquez (2022), demuestran que las entidades donde los entrenadores poseen formación administración deportiva presentan mejores resultados en cuanto a retención de usuarios, planificación efectiva y desarrollo institucional.

Teorías que Sustentan el Análisis.

Teoría del Capital Humano.

Esta teoría resalta la importancia de la inversión que se hace en educación y en capacitación, no solamente para obtener conocimientos técnicos también para fortalecer habilidades administrativas, ahora bien, la planeación y organización de actividades, la gestión de recursos y la planeación estratégica son considerados inversión en capital humano, entonces cuando los entrenadores deportivos mejoran sus capacidades administrativas optimizan también su desempeño individual e incrementan la gestión organizacional de la fundación, contribuyendo al alcance de los objetivos impactando en la comunidad de manera positiva. Becker (1993), sostiene que la formación y capacitación del personal incide directamente en el rendimiento organizacional, debido a que elevan la productividad individual y colectiva. De acuerdo con la teoría del capital humano, cuando se mejoran las habilidades de los entrenadores, también mejora la competitividad, la sostenibilidad el desarrollo social, físico y emocional de los participantes creando así un ciclo de crecimiento y bienestar social. (Quintero, 2020).

Por lo tanto y desde el contexto de la fundación, la escasa formación administrativa clara de los entrenadores podría interpretarse como subutilización de capital humano, si estos no cuentan con las herramientas idóneas para la gestión de los recursos o incluso la toma de decisiones, esto genera un vacío limitando así, la eficiencia de la organización. Lo que busca este estudio no solo se basa en la identificación de la existencia de un perfil administrativo también quiere evidenciar que para fortalecer ese perfil es necesario hacer inversión, los resultados se verían en la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo social comunitario al que la fundación ofrece sus servicios, se crearía un ciclo de crecimiento y bienestar incluso mas allá del entorno deportivo.

Teoría de Sistemas.

Esta teoría general de sistemas (TGS), maneja un enfoque holístico y transdisciplinar que integra variedad de ciencias en diferentes campos de estudio comprendiendo los sistemas y sus interacciones, no solo analiza elementos aisladamente se centra en la idea de que son importantes las relaciones y las estructuras emergentes que se desarrollan de ellas y no solo los elementos individuales, Bertalanffy (1968), las organizaciones se conciben como sistemas interrelacionados donde un fallo en un componente puede afectar el resto. En esta ocasión la gestión organizacional de Funda Roca se puede ver como un sistema donde elementos como la administración, entrenador deportivo, jugadores, comunidad y recursos que interactúan entre sí para alcanzar metas comunes como el desarrollo deportivo y social de los deportistas, en otras palabras, cuando el entrenamiento y la gestión administrativa se complementan contribuyen al éxito organizacional. (Arnold y Osorio, 1998).

Por lo tanto, este estudio se justifica en el análisis de la dinámica de este sistema, ya que un perfil administrativo débil o no reconocido en los entrenadores se puede identificar como una falla del sistema, esto afecta la planificación y la organización de las actividades, la gestión de recursos y la toma de decisiones. Por lo mismo, la investigación tiene la finalidad de identificar la manera en que las escasas habilidades de gestión en entrenadores promueven ineficientes actos para la optimización de los recursos, lo que limita el sistema en su conjunto y por consiguiente el impacto en la comunidad.

Teoría del Liderazgo Transformacional. (Toma de Decisiones).

El liderazgo transformacional está centrado en la estimulación de la conciencia y el compromiso de los empleados con la organización, enfocándose al alcance de los objetivos colectivos, este tipo de liderazgo es algo más que la gestión transaccional (recompensa por rendimiento), se trata de motivación y se inspiración, Bass, (1985), propone que líderes con visión y capacidad de gestión pueden transformar entornos comunitarios a través del deporte, si

cuentan con competencias administrativas, así que este tipo de liderazgo tiene un impacto en las personas por que los ayuda a evolucionar hacia líderes autodirigidos y autocontrolados.

En este sentido el entrenador deportivo que tenga un liderazgo transformacional motiva a sus deportistas a tener un compromiso profundo con la misión de Funda Roca y desde allí fomentar la cooperación, el esfuerzo y el desarrollo personal, si se aplica la teoría del liderazgo transformacional en Funda Roca fomenta ambientes colaborativos de trabajo que se enfoquen al desarrollo integral. (Mendoza y Ortiz, 2006).

Es así como la toma de decisiones resulta importante para este estudio, ya que un entrenador transformacional debe tomar decisiones para solucionar desafíos inmediatos, esas decisiones deben ser pensadas a largo plazo en beneficio del equipo. Las decisiones administrativas, como la distribución de recursos, solucionar conflictos o incluso planificar estrategias de ellos programas son oportunidades para promover inspiración, fomentando la cooperación y sobre todo fortaleciendo el compromiso del equipo con la misión y visión de la fundación.

Marco normativo

La presente investigación está sustentada bajo un marco normativo que legitima el estudio sobre el perfil administrativo del entrenador deportivo en Colombia, donde las leyes y resoluciones establecen la responsabilidad del entrenador y garantizan el cumplimiento de los principios éticos y la protección de datos, validando el proyecto.

En Colombia, la ley 2210 de 2022 regulan las actividades de los entrenadores deportivos, es por ello, que establece que deben contar con competencias administrativas para poder realizar orientación de procesos pedagógicos, administrar los planes proyectos y programas además de dirigirlos, en búsqueda de realizar la formación y seguimiento de los logros deportivos que se propongan, es decir, la ley expresa la necesidad de que los entrenadores deben contar con las competencias administrativas y así poder ejecutar de manera óptima sus funciones.

Es preciso mencionar que un componente importante de esta ley 2210 de 2022 es su código deontológico, donde reglamentan los principios éticos y profesionales que un entrenador deportivo debe cumplir, ya que orientan su comportamiento, su práctica pedagógica y su gestión administrativa, es decir, garantiza que haya cumplimiento ético, responsable y profesional de sus funciones como entrenador, esto con base a los siguientes principios contemplados en el código; responsabilidad social, idoneidad, integralidad, honorabilidad e interdisciplinariedad.

En complemento, está la ley 181 de 1995, Ley del deporte en Colombia, y se establecen las bases del sistema deportivo colombiano, exigiendo a las organizaciones contar con equipos técnicos capacitados y de esta manera dar garantía de la calidad y la eficiencia de los procesos incluyendo la gestión, en otras palabras, regula aspectos organizativos, administrativos y operativos de las actividades deportivas del país.

También está el decreto 1852 de 2019, política nacional de deporte, recreación y actividad física, este decreto establece las directrices para la gestión pública y privada del deporte, resalta los entrenadores que entienden esta política implementan de manera innovadora prácticas deportivas con relación a los objetivos nacionales.

Asimismo, la resolución 1474 de 2015 del ministerio del Deporte de Colombia, enfocado en la profesionalización del deporte en Colombia, donde se establecen normas y lineamientos específicos para la capacitación y formación de los actores del sistema deportivo lo que incluye entrenadores, organizadores y otros profesionales del deporte.

Ahora bien, desde el marco deontológico y ético, la actualmente promulgada ley 2521 de 2025, termina siendo la ley con mayor relevancia en este estudio, mediante el establecimiento del Código deontológico y ético del Entrenador Deportivo en Colombia, refuerza el papel del entrenador como profesional con responsabilidades no solo técnicas sino comportamentales como el actuar con idoneidad, responsabilidad social e integridad. Esta investigación aborda entonces, el perfil administrativo y se centra en identificar la manera en que los entrenadores pueden cumplir con este nuevo marco legal, para promover espacios seguros y libres de discriminación y violencia basadas en género (VBG).

Por otra parte, desde la perspectiva de las leyes de protección y seguridad, la resolución 8430 de 1993 emitida por el Ministerio de Salud de Colombia, donde se establecen lineamientos para realizar investigaciones con seres humanos, enfocándose en los riesgos de investigación teniendo la necesidad de obtener el consentimiento informado de los participantes.

De igual manera, la ley 1562 de 2012, ley de riesgos laborales, regula la prevención de riesgos laborales y la salud ocupacional, por eso es importante contar con protocolo de salud y seguridad incluido también en la gestión administrativa de los entrenadores.

Finalmente, la Ley 1581 de 2012, establece la protección de datos personales asegurando la confidencialidad de la información que se obtenga del estudio esto da garantía a quienes participan a ser tratados con respeto y privacidad.

Tabla 1. Comparación de Leyes

Ley	Enfoque	Rol del Entrenador	Importancia de la Gestión Administrativa
181 de 1995	Establece el Sistema Nacional del Deporte	Reconoce el rol del entrenador como parte del equipo técnica capacitado.	Exige a las organizaciones deportivas planes de desarrollo institucional (PEI) además de procesos que sean eficientes.
2210 de 2022	Regula las actividades del entrenador deportivo	Reconoce la necesidad de las competencias administrativas	La gestión de planes, proyectos y programas es una función legal del entrenador.
2521 de 2025	Establece el Código Deontológico y Ético del Entrenador deportivo	Aborda el comportamiento profesional, idoneidad y responsabilidad social	Es un deber profesional la gestión ética de la organización, requiere un enfoque administrativo que garantice la protección de los derechos y la dignidad de los deportistas

Metodología

Enfoque de la Investigación

Este proyecto investigativo tiene un enfoque cualitativo dado que pretende comprender profundamente el fenómeno en su contexto habitual, las percepciones, habilidades y competencias administrativas del entrenador deportivo en su ámbito laboral. Ahora bien, se considera este enfoque pertinente con relación a lograr la exploración relacional entre el perfil del entrenador y la gestión administrativa en contextos específicos en este caso la fundación, Funda Roca, esto permite que la recolección de información se base en la experiencia y las perspectivas de los participantes. (Hernandez et al., 2014, p364).

A través de un estudio de caso, se logrará una inmersión en la realidad de la fundación, así mismo se analizarán sus dinámicas internas y los desafíos que enfrentan los entrenadores en la ejecución de sus roles administrativos. Cabe aclarar que este tipo de enfoque permite entender el vacío en la literatura mencionado en la justificación de este documento, ya que busca adentrarse en el “por qué” y el “como” del problema, lo que abriría la posibilidad a tener bases sólidas en investigaciones futuras e incluso la creación de estrategias de capacitación que puedan adaptarse a las necesidades del contexto deportivo comunitario.

Diseño de investigación

Se adopta un diseño descriptivo exploratorio, idóneo para “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández et al., 2014, p 91), estos mismo autores exponen que al ser un estudio exploratorio su finalidad se basa en la identificación de conceptos y variables del perfil administrativo, mientras que desde la parte descriptiva busca especificar las características de los grupos, todo esto permite la caracterización de los elementos del perfil administrativo del entrenador y su impacto en su práctica profesional y organizacional. Es decir, este diseño se relaciona con el propósito del estudio, permitiendo la caracterización de elementos

relacionados al perfil administrativo del entrenador y como este perfil impacta en la práctica profesional y organizacional.

Por otra parte, desde el punto de vista descriptivo se podrán identificar y como su nombre lo indica describir las competencias, conocimientos y funciones administrativas que los entrenadores de la fundación ya poseen, y por lo tanto esas que terminan siendo una falencia, a su vez el componente exploratorio facilita el reconocimiento de las interacciones y relaciones entre el perfil administrativo y la eficiencia de la gestión, siendo esto considerado un vacío literario.

Así que el diseño elegido para esta investigación permite tener una perspectiva más amplia de la situación, partiendo de las percepciones individuales de los entrenadores hasta el reconocimiento del impacto en la gestión de la organización. Como complemento es preciso decir que el diseño es acorde al enfoque cualitativo y al estudio de caso, haciendo del marco metodológico un proceso robusto para indagar sobre una problemática social de forma detallada, pero sobre todo teniendo en cuenta el contexto relacionando la realidad social en la que los entrenadores viven su diario vivir, asumiendo incluso responsabilidades administrativas sin tener las bases teóricas para hacerlo.

Población/muestra

La población seleccionada será la fundación Funda Roca, entidad que se ubica en San Cristóbal Antioquia, debido a que tiene una naturaleza comunitaria, se eligieron cuatro entrenadores con experiencia en procesos administrativos y deportivos que trabajan en Funda Roca, siendo esta una muestra no probabilística también conocida como intencional, debido a que “suponen un procedimiento de selección informal, al elegir a los casos que se tienen a disposición” (Hernández et al., 2014, p 384). La elección de esta reducida muestra se hace con el deseo de garantizar que los participantes pueden dar un perspectiva profunda y específica sobre el tema, lo que facilitaría al momento de recolectar la información cualitativa.

Variables/categorías

Las categorías son “conceptos que se transforman en elementos de estudio y son susceptibles de medirse u observarse” (Hernández et al., 2014, p 119), por tal razón para esta investigación se tendrán en cuenta las siguientes, Planificación y organización, toma de decisiones y gestión de recursos, según Hernández et al., (2014) es relevante definir estas categorías para poder “ordenar, resumir, y clasificar los datos” (p. 436), analizando las categorías operativas se puede tener una guía para recoger la información y poder realizar su análisis posteriormente, vinculando la teoría con los hallazgos empíricos:

Planificación y Organización.

Categoría caracterizada por la capacidad que tienen los entrenadores para el diseño y la estructuración de las actividades y el uso de los recursos de Funda Roca, con esta categoría se desea explorar la manera en que los entrenadores asumen un rol administrativo incluso sin perfil profesional que respalde dicho rol, asimismo se exponen como las habilidades para planificar y para organizar pueden influir en la organización y el rendimiento de los deportistas, básicamente este estudio se centra en el análisis del conocimiento que tienen los entrenadores al momento de hacer labores relacionadas con los procesos administrativos.

Cabe decir que esta categoría, se relaciona teóricamente con la teoría de los sistemas, la cual considera que las organizaciones son sistemas que se relacionan entre sí, por lo tanto, si uno de los procesos falla afecta directamente a los demás. En el caso de Funda Roca, la gestión organizacional se concibe como el sistema de los administrativos, entrenadores, jugadores y recursos se relacionan en búsqueda de metas comunes, donde la planificación y la organización son elementos que aportan al éxito.

Toma de Decisiones.

En esta segunda categoría el estudio se centra en las decisiones administrativas que toman los entrenadores al momento de realizar sus prácticas, incluso cuando su rol principal se

basa en aspectos técnicos y tácticos, debido a los roles que asumen los entrenadores se ven expuestos a la toma de decisiones estratégicas, en este caso en ámbitos comunitarios, así que se busca identificar la manera en que sus conocimientos y su capacidad para la toma de decisiones impactan en la gestión de la organización.

Debido a esto, se asoció la teoría del liderazgo transformacional a esta categoría, esta teoría propone que los líderes tienen visión y capacidad de gestión y que por esa razón pueden transformar los entornos comunitarios por medio del deporte, así que un entrenador con este tipo de liderazgo puede generar motivación en sus deportistas fomentando el trabajo colaborativo, y mediante sus decisiones contribuir al desarrollo integral de equipo por consiguiente de la fundación.

Gestión de Recursos (Humanos y Materiales).

Con esta última categoría se evalúa la capacidad que tienen los entrenadores al momento de hacer uso óptimo de los recursos en pro del alcance de los objetivos de Funda Roca, cuando los entrenadores tienen escasos conocimientos administrativos pueden generar una gestión de poca eficiencia y por consiguiente hacer mal uso de los recursos afectando de manera negativa la calidad de los programas deportivos y sobre todo el bienestar de los que hacen parte del equipo, por esta razón este estudio analiza los retos administrativos en la fundación sin dejar a un lado las estrategias que los entrenadores implementan para poder evidenciar la eficiencia.

Así que, para el sustento de esta categoría se toma la teoría del capital humano, resaltando la inversión educativa en capacitaciones, que incluyen las habilidades administrativas, mejorando el desempeño de cada individuo y la gestión organizacional, es decir, cuando los entrenadores mejoran su capacidad administrativa, también aportan a que sea sostenible, competitivo y se le suma el desarrollo social de la comunidad. Contribuyendo al crecimiento y el bienestar. la gestión eficiente de los recursos que se lidera por entrenadores competentes aporta a la calidad de los programas y a la sostenibilidad de la organización.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Se elige una entrevista semiestructurada (Anexo B) como instrumento principal para recoger la información, permitiendo la obtención de datos contextualizados con relación a las percepciones y las experiencias de los entrenadores de la fundación, esta entrevista es flexible por tal motivo permite la exploración de temas emergentes en su aplicación, sin decir con esto que no se siga el objetivo del estudio, sumado a esto, este enfoque permite capturar diferentes respuestas y eso revelaría que tan complejas son las funciones administrativas que realizan los entrenadores.

Es preciso recalcar que, el instrumento (Anexo B), consta de 9 preguntas abiertas, que han sido elaboradas de manera estratégica abordando las categorías de análisis; Planificación y Organización, toma de decisiones y gestión de recursos. Ahora bien, las preguntas se formularon con la intención de que los entrenadores que participan describan sus acciones, además se reflexione sobre sus conocimientos, los retos a los que se enfrentan y las herramientas estratégicas que implementan, sumado a esto, la información se alinea con los objetivos del estudio.

Ahora bien, existe un elemento ético que es relevante en este estudio, el consentimiento informado (Anexo A), el cual tiene incluido un formato que da la garantía al participante tengan claro el objetivo de la investigación, además de elegir su participación voluntaria en el mismo así como conocer la confidencialidad de su participación, cumpliendo las normas de Colombia, como al ley 1581 de 2012 basada en la protección de datos personales y la Resolución 8430 de 1993 sobre investigación en salud, Adicional a esto la ley 2521 de 2025, que trata del Código Deontológico y ético del Entrenador Deportivo, exigiendo con ella que el entrenador maneje el respeto a la dignidad humana, sumado a esto el deber de proteger a poblaciones como los menores de edad o las mujeres, en búsqueda de evitar actos de discriminación o actos violentos, todo esto valida la ética del estudio y sobre todo fomentando la confianza con los entrenadores, quienes podrán expresarse de manera libre y sincera enriqueciendo los datos cualitativos.

Delimitación y alcance

La delimitación del estudio en la fundación Funda Roca es una decisión intencional de metodología, permitiendo una investigación específica e incluso profunda, la delimitación geográfica e institucional hace que el estudio sea un estudio de caso, facilitando que en un contexto real social y organizacional específico se pueda explorar la problemática, ya que en vez de obtener muestras ampliamente representativas, se busca detallar los matices del fenómeno que se está estudiando, permite identificar las complejidades del perfil administrativo del entrenador deportivo comunitario.

Es de saberse que, se selecciona este caso en específico no solo por practicidad si no también se argumenta sólidamente permitiendo que el investigador pueda sumergirse en dinámicas internas de la fundación obteniendo datos que en un estudio a gran escala sería aún más complicado.

Con relación al alcance descriptivo exploratorio que se maneja en este estudio hace que se complemente su delimitación, ya que no se busca establecer las relaciones causales y mucho menos la generalización de la información obtenida, su objetivo principal es caracterizar el perfil administrativo comprendiendo las influencias que este perfil tiene en procesos de gestión, por lo tanto, al hablar de resultados, cabe aclarar que no serían universales pero si se convertirían en puntos de partida argumentativa y referencial.

Entonces, este enfoque es relevante para esta investigación social, los hallazgos van a servir como base empírica en futuros estudios relacionados a este tema incluso podría ser punto de inspiración para propuestas de mejora o la creación de programas formativos, así que, la validez de esta investigación se enfoca en la capacidad para revelar la singularidad del estudio de caso comparándola con otros estudios y así contribuir al conocimiento en el campo estudiado.

Plan de Análisis

Al obtener los datos recolectados con la entrevista semiestructurada, se realiza un análisis de contenido temático, estrategia propia para un análisis desde el enfoque cualitativo, permitiendo la identificación, el análisis y la descripción de patrones comunes dentro de la información, abordando de esta forma las categorías seleccionadas para este estudio relacionándolos con los soportes teóricos de la investigación.

Primera Fase.

Se basa en transcribir literalmente las entrevistas realizadas, reflejando con exactitud cada una de las respuestas de los entrenadores que han participado, esta fase permitirá tener de manera detallada y legible la información y así poder analizarla, con relación a la protección de sus datos personales se asignará un numero específico para cada participante.

Segunda Fase.

Basada en el análisis de la información temática, esta constara de cinco pasos:

1. Datos Familiarizados: el investigador analizara las transcripciones para comprenderla de manera general, identificando así los patrones comunes.
2. Codificar: al analizar las transcripciones pueden codificarse las respuestas con relación a las categorías del estudio, estos códigos emergen directamente de los resultados de las entrevistas, pero se prevé una codificación expuesta a modificación según las transcripciones.

Categoría: Planificación y Organización

Códigos propuestos: Rol administrativo, Conocimiento administrativos, impacto de planificación.

Categoría: Toma de Decisiones

Códigos Propuestos: Tipo de decisión (equipo, recursos, presupuesto), proceso en la toma de decisiones, impacto de las decisiones tomadas.

Categoría: gestión de Recursos

- códigos Propuestos: desafíos, Estrategias, Aspectos fundamentales para gestionar.
3. Definición temática; al terminar la codificación, se dividen en las categorías del estudio.
 4. Revisar los temas: identificando la veracidad, confiabilidad y congruencia de la información.
 5. Análisis y resultados: la interpretación del análisis se sustentará en los argumentos teóricos, teniendo en cuenta la teoría de sistemas, de liderazgo transformacional y la del capital humano. Cabe decir que, los resultados serán expuestos descriptivamente.

Buscando la garantía del rigor del estudio se tendrán en cuenta los siguientes criterios; credibilidad mediante la triangulación de la información, donde se comparan las respuestas de los participantes y así poder obtener la codificación, transferibilidad, dado a la descripción del contexto del estudio de caso (Funda Roca), podría facilitar a otros investigadores del tema, la aplicación del ejercicio en otro contextos o entornos, y finalmente la conformabilidad, donde se mantiene un rastro documental del proceso investigativo.

Tabla 2. Plan de Análisis

Fase	Descripción del Proceso	Técnicas e Instrumentos	Justificación de la Elección
Preparación de Datos	Se realiza la transcripción detallada de las entrevistas semiestructuradas, asignándosele un código a cada participante protegiendo así su identidad.	Transcripción manual	Esta fase se realiza para asegurar la veracidad de la información y la confidencialidad de los participantes atendiendo los principios éticos informados en el consentimiento.
Análisis	El análisis de la información será realizado a través de la lectura de las transcripciones para	Notas del análisis y codificación manual de la información	En esta fase se lograrán obtenerse patrones de respuesta que viene directamente de las

	familiarizarse con la información obtenida, luego la asignación de código del texto agrupándolos por las categorías del estudio y así analizar los datos con relación al marco teórico		experiencias y percepciones de los participantes, facilitando si, la comprensión del problema estudiado y dando respuesta a la investigación.
Criterios de rigor	Garantizando la validez del estudio se proponen tres criterios de rigor, mediante la triangulación de los datos y la comparación de las respuestas de los entrenadores se dará credibilidad al estudio, además se detalla el contexto del estudio y así los hallazgos que se encuentren pueden aplicarse a contextos similares con la transferibilidad, y finalmente se mantiene un rastro de la documentación en el proceso del análisis con la conformabilidad.	Diario de campo, citas textuales de las entrevistas	Esta fase busca el aseguramiento de la transparencia y sobre todo la objetividad de la investigación, esto hará que otros investigadores puedan verificar la información, la interpretación y las conclusiones.

Cronograma

Esta parte del trabajo se diseña con el propósito de orientar la ejecución del estudio, se divide en fases para organizar sistemáticamente el proceso.

Fase 1: Preparación Teórica y metodológica: mediante el argumento sustentado teóricamente y la estructura del estudio se realizaron revisiones bibliográficas de los antecedentes, seleccionando y analizando estudios realizados a nivel nacional e internacional, de igual forma se elabora el marco teórico conceptual donde se seleccionan teorías que sustentan el objeto de estudio, asimismo se definen los conceptos principales como lo son el perfil administrativo y la gestión organizacional, luego se determina el marco metodológico, eligiendo el enfoque, diseño y muestra poblacional además de los instrumentos que aportaran a la obtención de los datos, finalmente el análisis y resultados.

Fase 2: Trabajo de Campo: en esta fase se realizará una interacción con la Fundación y con sus entrenadores, inicialmente se seleccionan los entrenadores que van a participar y que cumplen con los criterios de inclusión también definidos, al seleccionarse se firman los consentimientos informados, verificando la participación voluntaria y garantizando así la ética del estudio, en esta fase se busca principalmente recoger datos con las entrevistas semiestructuradas (Anexo B).

Fase 3: Análisis de Datos: la recolección de la información pasa a ser procesado y analizado, primero transcribiendo las entrevistas luego la codificación y finalmente el análisis temático, así se identifican las respuestas comunes de los entrenadores de esta manera se pueden extraer los hallazgos pertinentes del estudio.

Fase 4: Redacción: la fase final consolida la información redactando resultados y conclusiones del estudio, donde se hará la presentación clara y descriptiva relacionándolos con el marco teórico y logrando dar respuesta a la pregunta investigativa, ya solo queda realizar ajustes de ser necesario en gramática, y coherencia.

Resultados

Dentro de los hallazgos con base a las tres categorías de este estudio, se logra la comprensión que el perfil administrativo del entrenador deportivo en la fundación Fund Roca, es un eje que se articula entre la planeación, la gestión operativa y la toma de decisiones de forma estratégica, los 4 participantes evidencian en sus diálogos compromiso institucional de forma

constante, así como al comunicación y la eficiencia en procesos internos, incluso cuando los recursos humanos y materiales son limitados.

Complementando lo anterior, fue posible evidenciar una evolución progresivamente en las responsabilidades administrativas, hay entrenadores que asumen funciones técnico-operativas, y el rol de otros son netamente estratégicos, y se vinculan a liderar y proyectar ejercicios prácticos con la comunidad, para ello se deciden trabajar con matrices que establecen por cada categoría análisis específicos.

Tabla 3. Planificación y Organización

Categoría	Citas Textuales	Análisis
Planificación y organización	““Mi rol como entrenador lo describo como oportuno y eficaz, porque mantengo bases de datos y registros al día, comunico con los padres y llevo control de asistencia.” (P1)	P1, adopta un rol administrativo activo combinando el control de la documentación, la comunicación y el seguimiento, evidenciando tener competencias administrativas que se asocian al perfil integral del entrenador, lo cual se alinea a la teoría del capital humano reflejando habilidades que pueden fortalecer la gestión de la institución.
	“Me describo como un entrenador capacitado para realizar labores administrativas, seguimiento de asistencias, contacto con padres y control de archivos.” (P2)	P2, evidencia una gestión de forma sistemática y organizada de información, esto lo hace congruente a la teoría general de sistemas, por que todas las acciones a nivel administrativo buscan contribuir a la eficiencia de la institución.
	“Mi rol principal es llenar asistencias, bases de datos y actualizar registros de beneficiarios, ya que soy practicante de la Fundación.” (P3)	P3, asume un rol auxiliar, y aun así demuestra que comprende lo importante que resulta ser el registro y la organización, de igual forma resalta la necesidad de el fortalecimiento de las formaciones administrativas viéndolo desde el punto de vista de optimización del sistema organizativo.
	“Mi rol no solo es el de entrenador, también colaboro en la organización de eventos, implementación de programas	P4. Evidencia una visión de manera integral, estratégica que articula lo deportivo con lo administrativo, sus referencias denotan a una persona que

	y uso adecuados de los recursos”P4	cumple con el liderazgo en búsqueda de equilibrio entre la eficiencia de la entidad y el bienestar de los beneficiarios.
Conocimientos y habilidades en Planificación	“Hay que tener conocimientos amplios en recursos, planificación y marketing deportivo.” (P1)	Reconoce la necesidad de formarse multidisciplinariamente, ya que relaciona de manera directa la planificación con la eficiencia, esto refuerza que el conocimiento técnico fortalece el recurso humano.
	“Las claves son planificación, organización y comunicación, además de liderazgo y trabajo en equipo.” (P4)	Resalta la importancia de las habilidades blandas si la meta es alcanzar los objetivos de la institución, maneja un enfoque integral y liderazgo.
	“El principal conocimiento que uno debe tener es la disposición para ayudar, organizar y que todo quede bien hecho.” (P3)	Denota una proyección actitudinal y ética que se inclina hacia la planificación, aun cuando existen límites técnicos el P3 se muestra comprometido y con sentido de pertenencia.
Participación en la Organización de Eventos deportivos	“He participado en la ejecución de un torneo interno, planificando categorías y ejecutando arbitraje.” (P1)	P1 evidencia experiencia práctica durante las gestiones y ejecuciones de las actividades, ya que ahí aplica las competencias administrativas.
	“He participado en la organización de varios eventos, aportando en la planificación logística, materiales y comunicación.” (P4)	P4 evidencia liderazgo y la capacidad de coordinar los recursos esto aporta a la eficiencia de la institución
	“No he participado directamente en la planeación de eventos, pero siempre tengo disposición de apoyar.” (P3)	P3, evidencia su interés para incorporarse de manera activa esto fortalece desarrollo como profesional dentro de la entidad
	“Organizamos el evento ‘Fistur’, coordinamos jornadas y participación de equipos según la asistencia.” (P2)	P2, evidencia adaptabilidad y resolución de conflictos, elementos que resultan importantes al momento de realizar gestión.

Tabla 4. Toma de Decisiones

Categoría	Citas Textuales	Análisis
Toma de Decisiones en la Gestión diaria.	“Las decisiones administrativas que tomo son sobre los recursos a usar en los entrenamientos. Hay que decidir bien qué cantidad usar	P1, evidencia que su toma de decisiones se basa en la optimización de los recursos que comparten, esto hace ver su sentido de responsabilidad y su actitud cooperativa asociándose a la teoría general de sistemas, dado que cada

	para dejar material a los demás compañeros.” (P1)	acción impacta el equilibrio global de la entidad.
	“En relación con la gestión de recursos, las decisiones son grupales, enfocadas en la participación de torneos y planificación de eventos.” (P2)	P2, refleja tener un enfoque de participación y colegaje en la toma de decisiones, esto hace que se fortalezca la cohesión y la comunicación.
	“Principalmente, decido en la planificación de sesiones, según los recursos que tenemos, para que todo salga adelante.” (P3)	P3, refiere autonomía operativa limitada, se centra en lo técnico y en la cotidianidad, esto refleja la necesidad de formar a los entrenadores en gestión administrativa.
	“Contribuyo en decisiones sobre distribución de equipos, horarios y uso de materiales. Siempre procuro que las decisiones se tomen pensando en lo mejor para los deportistas.” (P4)	P4. Refleja liderazgo funcional desde la ética y se orienta a generar bienestar para los beneficiarios, demuestra tener competencias administrativas y valores transformacionales.
Toma de decisiones ante imprevistos	“En la planificación no siempre todo sale como se quiere. Hay que tener estrategias alternas, pero sin que parezca improvisación.” (P1)	P1, evidencia la capacidad de adaptación y su pensamiento estratégico ante eventualidades, esto refleja su resiliencia y liderazgo práctico en la gestión deportiva.
	“Ante imprevistos, se debe mantener la calma, pensar en la seguridad de los niños y actuar de forma práctica. Luego se revisa lo ocurrido para aprender de ello.” (P4)	P4, demuestra autocontrol y aprendizaje organizacional, en sus respuestas expresa los principios del liderazgo transformacional, donde el líder también aprende, se ajusta y orienta al grupo desde la reflexión.
	“Hay que seguir los protocolos al pie de la letra y resolver rápido, sin alargar los conflictos.” (P2)	P2, Refiere un modelo disciplinario resolutivo se orienta a la eficiencia de la institución y a cumplir las normas.
	“Primero respetar el debido proceso y buscar la solución más fructífera para todos.” (P3)	P3, refiere la relevancia de las normas y de manejar la equidad evidenciando compromiso y ética profesional
Participación en Decisiones estratégicas	“Sí, la Fundación sí nos tiene presentes, porque estamos directamente involucrados en los programas y actividades.” (P1)	P1, evidencia una estructura de gestión participativa, los entrenadores poseen una voz activa en los procesos de la entidad.
	“Sí, siempre se nos tiene en cuenta porque somos quienes planificamos y ejecutamos. Cuando hay desacuerdos,	P2, evidencia dinámica organizacional horizontal que se basa en colaborar y en consensuar con sus colegas, esto fortalece la comunicación del equipo.

hacemos reuniones y llegamos a acuerdos.” (P2)	
“Todos somos un equipo. Compartimos ideas, discutimos todo y así tomamos decisiones.” (P3)	P3, expresa el valor que tiene trabajar colaborativamente en la práctica institucional, lo que se alinea a la visión sistémica de la interdependencia.
“Sí, afortunadamente la Fundación nos tiene en cuenta. Nos piden opinión porque tenemos contacto directo con los beneficiarios.” (P4)	P4, refiere una cultura abierta dentro de la organización, el diálogo entre el equipo esta favoreciendo la toma de decisión impactando contextos sociales y deportivos.

Tabla 5. Gestión de Recursos

Categoría	Citas Textuales	Análisis
Gestión de Recursos humanos, financieros y materiales	“Tenemos 4 profesores de planta para unos 210 a 230 beneficiarios; es poca cantidad de entrenadores para tanta gente. Algunos recursos están deteriorados.” (P1)	Se evidencia una limitante en la capacidad operativa de la fundaroca, esto puede afectar el servicio, el discurso de p1, evidencia que existe la necesidad de optimizar el capital humano y material desde el punto de vista de distribución, esto es congruente con la teoría del capital humano, ya que plantea que es importante invertir en competencias y en recursos que ayuden a la mejoría de la productividad.
	“En cuanto a recursos financieros no participamos directamente, pero en los humanos y materiales sí hay dificultad. Somos pocos entrenadores para muchos usuarios.” (P2)	Se establece que hay carencia de personal y de recursos, haciéndolo ver como un reto de la organización, al ser limitada la gestión de los recursos humanos se puede ver impactada la eficiencia y la sostenibilidad de la entidad.
	“La parte administrativa es fuerte; todos sabemos cómo se usan los recursos. Es difícil administrar el dinero, pero todo está muy bien estructurado.” (P3)	P3, reconoce que existe una solidez en la estructura e identifica que hay desafíos desde el manejo de los recursos económicos, en su dialogo resalta la transparencia y el control esto refleja una gestión sistémica con procesos interconectados.
	“Uno de los mayores retos es optimizar los recursos, porque hay muchas necesidades y el presupuesto es limitado. También mantener motivado al equipo.” (P4)	P4, refiere una visión mas amplia sobre la gestión de los recursos, y reconoce que es importante el recurso humano y motivacional, su dialogo se relaciona con el liderazgo transformación, buscando

		inspirar y fortalecer el compromiso de la colectividad.
Estrategias de Gestión que se Implementan	“Realizamos reuniones administrativas cada ocho días para revisar cómo estamos en la parte organizacional y buscar mejoras.” (P1)	El hecho de realizar reuniones de manera periódica evidencia retroalimentación continua y por consiguiente aprendizaje, elementos importantes en la eficiencia.
	“Tenemos reuniones cada ocho días para plantear conflictos, soluciones y mejoras.” (P2)	P2, evidencia que existe estrategias de comunicación internas y que son efectivas para el fortalecimiento de la coordinación del equipo.
	“Ya todo está muy bien estructurado, sabemos qué hacer y cómo resolver los temas administrativos.” (P3)	P3, resalta la cultura organizativa que se basa en roles claros y procedimientos estables esto favorece el equilibrio de la entidad.
	“Se han hecho cambios positivos: planificación con más tiempo, comunicación fluida y fortalecimiento de alianzas con otras instituciones.” (P4)	P4, refiere evolución en al gestión desde un punto de vista positivo, se orienta a la comunicación interinstitucional y a tener la proyección de mejorar continuamente, esto se ve coherente a la gestión sistémica.
Aspectos claves para el fortalecimiento de la gestión administrativa	“La comunicación entre la parte deportiva y la institucional es clave para lograr mejores acuerdos.” (P1)	P1, resalta la comunicación como un eje transversal en la efectiva gestión que se relaciona con fortalecer las relaciones del equipo y los logros de las metas colectivas.
	“Planificación objetiva, buena comunicación y conocimiento administrativo de los entrenadores.” (P2)	P2, evidencia la necesidad de formación administrativa y que esta se haga de manera continua para poder lograr la eficiencia.
	Aunque somos organizados, siempre hay que trabajar por mejorar.” (P3)	P3, evidencia una actitud de mejora y compromiso con la calidad de la institución.
	“Lo más importante es la planificación, la comunicación constante y la formación continua del personal.” (P4)	P4. Resalta la formación como una estrategia para el desarrollo sostenible, esto se asocia a la inversión en capital humano.

Por todo lo anterior, los resultados de este estudio consolidan la idea que la formación administrativa promueve el fortalecimiento del capital humano (Becker, 1993), optimizando la interacción de los subsistemas de la organización (Bertalanffy, 1968) y promoviendo el liderazgo transformacional (Bass, 1985), todo orientado al bienestar de los beneficiarios y a la

sostenibilidad de la fundación. Así que se concluye que la gestión administrativa de los entrenadores, además de contribuir a la eficiencia de la organización, también fomenta el impacto social y formativo en el ambiente comunitario.

Conclusiones

De acuerdo al objetivo general se logra cumplir de manera satisfactoria, debido a que el análisis de las entrevistas permite identificar que los entrenadores de Funda Roca ejecutan un perfil administrativo que complementan su rol deportivo, se caracterizan por planificar, organizar, comunicar y gestionar colaborativamente los recursos con los que cuentan, de igual forma se evidencia que no todos tienen formalmente una formación en administración deportiva pero poseen competencias que la experiencia, la práctica y la responsabilidad les ha permitido adquirir.

Así que, estas competencias han influido de forma positiva en la eficiencia de la organización, sobre todo al momento de coordinar eventos, hacer seguimiento al cumplimiento o no de los beneficiarios, a mantener comunicación con los familiares y a gestionar eficientemente los recursos, por lo tanto, se concluye que su perfil promueve una contribución a los procesos administrativos y al alcance de los logros de la institución y que al mismo tiempo reflejan compromiso, liderazgo y adaptabilidad al contexto y sus necesidades.

Como complemento se evidencia el cumplimiento del objetivo específico número uno, porque los resultados reflejan que los entrenadores si cuentan con las competencias administrativas básicas, como planificar, registrar, organiza, coordinar y trabajar en equipo, los participantes refieren que su rol no solo se queda en la parte práctica, sino que se complementa con la gestión de proyectos, la comunicación con la comunidad y el desarrollo de labores administrativas, cabe mencionar que algunos participantes reconocen las limitaciones de la entidad en especial la carencia de las formaciones formales pero destacan sus fortalezas como equipo.

Por otra parte, el segundo objetivo tiene un cumplimiento parcial, porque los entrenadores evidencian conocimiento basado en la experiencia y que aplican a los procesos administrativos, no obstante, determinan la necesidad de fortalecer la formación técnica y conceptual en gestión administrativa y en planeación estratégica, sus conocimientos

administrativos sugieren que es conveniente la implementación de capacitaciones formales que optimicen los procesos de la entidad.

Ahora bien, el tercer objetivo específico se cumple en plenitud, confirmados con los resultados, hay una relación entre las competencias administrativas y la eficiencia de la organización, al tener habilidades como planificar, trabajar en equipo, tener liderazgo y comunicación aportan positivamente a los resultados esperados por la organización, esto favorece la ejecución de los programas deportivos, la coordinación dentro de la fundación y la satisfacción de la población beneficiaria, incluso cuando existen limitaciones en los recursos humanos y materiales, la fundación tiene una organizada gestión debido al compromiso y a la participación de entrenadores en todo los procesos administrativos, fortaleciendo la idea de que si los entrenadores son capacitados la fundación puede presentar un mayor crecimiento y sostenerse en el tiempo.

Finalmente, se concluye que los entrenadores emplean un rol integral articulando la parte pedagógica, deportiva y administrativa, con base a sus competencias y al cumplimiento de los objetivos.

Referencias

- Aguilera Rivera, A. R. (2025). Importancia de la administración en las organizaciones deportivas. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 16(92), 39–43
https://emasf.webcindario.com/Importancia_de_la_administracion_en_las_organizaciones_deportivas.pdf
- Andrade do Nascimento Junior, JR, Cerqueira da Silva, E., Morais Freire, GL, Thamires Laranjeira Granja, C., Alves da Silva, A. y Vicentini de Oliveira, D. (2020). La motivación del deportista y la calidad de su relación con el entrenador. *Apuntes Educación Física y Deportes*, 36 (142), 21-28.
<https://www.redalyc.org/journal/5516/551666110003/551666110003.pdf>
- Arnold Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), .
<https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>

- Barahona Vinasco, JA, Ayala Zuluaga, CF, & Hincapié Mesa, FA (2023). ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y CLÚSTER EN LIGAS Y CLUBES DEPORTIVOS. *Pensamiento & Gestión*, (54), 55-78.
- Colorado Arango, A. L. & López Jiménez, J. S. (2018). Administración Deportiva: un Área con Retos y gran Futuro. *Educación Física y Deporte*, 37(2), 243-271. Jul.-Dic.
<http://doi.org/10.17533/udea.efyd.v37n2a06>
- Colombia. Congreso de la República. (2012). Ley 1581 de 2012: *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial, (48.587).
- Colombia. Congreso de la República. (2025). Ley 2521 de 2025: *Por medio de la cual se establece el Código Deontológico y Ético del Entrenador Deportivo en Colombia, se define el proceso disciplinario para el entrenador deportivo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial, (52.288).
- Congreso de la República de Colombia. (1995). *Ley 181 de 1995: Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1474 de 2011: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y se dictan otras disposiciones*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2210 de 2022: Por medio de la cual se reglamenta la actividad del entrenador(a) deportivo(a) y se dictan otras disposiciones*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186986>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015, 16 de septiembre). *Decreto 1852 de 2015: Por el cual se adiciona el Decreto número 1075 de 2015 Único Reglamentario del Sector Educación, para reglamentar el parágrafo 4º del artículo 136 de la Ley 1450 de*

2011, el numeral 20 del artículo 6° de la Ley 1551 de 2012, el párrafo 2° del artículo 2° de la Ley 715 de 2001 y los artículos 16, 17, 18 y 19 de la Ley 1176 de 2007, en lo referente al Programa de Alimentación Escolar - PAE.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=63514>

Fonseca Franco, I., Bernate, J. A., Cabanzo, C. J., & García Celis, M. F. (2023). *Gestión de la responsabilidad social corporativa en organizaciones deportivas colombianas*. 11° Jornadas de Dirección y Gestión Deportiva. Universidad Pedagógica Nacional y Corporación Universitaria Minuto de Dios.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/358736/20816779>

Gutiérrez, M., & Salas, D. (2019). *El rol del entrenador en la gestión deportiva comunitaria*. Revista Colombiana de Ciencias del Deporte, 15(2), 123-135.

Herrera López, EM, (2021). Perfil del entrenador de formación en baloncesto en Andalucía. Apunts Educación Física y Deportes , 37 (144), 82.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551666367013>

Johnson, L., & García, P. (2021). *Sport leadership and administrative competencies in community clubs*. Journal of Sport Management, 35(4), 512-528.

Ley 2210 de 2022. Congreso de la República de Colombia.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=123762>

López Chaviano, M., & Diéguez-Batista, R. (2022). LA PREPARACIÓN TEÓRICA DEL ENTRENADOR DEPORTIVO: UNA NECESIDAD DESDE EL POSGRADO. SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias , 8 (1), 54-95.

<https://doi.org/10.37293/sapentiae81.07>

López, F., & Sánchez, M. (2023). *Administración deportiva y rendimiento juvenil: una revisión sistemática*. International Journal of Sport and Society, 14(1), 33-49.

Martínez, A., & Pineda, C. (2021). *Competencias administrativas en entrenadores de fútbol base*. Gestión Deportiva Iberoamericana, 9(3), 41-58.

Mendoza Torres, MR, & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión , XIV (1), 118-134.

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

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

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.pdf>Ministerio de Salud+5

Muñoz Giraldo, D. J. (2018). Propuesta de un modelo de gestión organizacional para los clubes deportivos afiliados a la liga de natación de Antioquia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6102bc5-006e-490d-ae7-c3482956423f/content>

Odriozola Guitart, S., Romero Castellanos, KL, & Fornés Valenciano, R. (2023). Gestión deportiva comunitaria: una propuesta para Cuba desde la visión del emprendimiento social. *Economía y Desarrollo* , 167 (1), .

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425577481006>

Quintero Montaña, W. J. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239-265

<https://www.redalyc.org/journal/413/41364527011/html/>

Rodríguez, J., & Velásquez, L. (2022). *Formación administrativa del entrenador y su impacto en el deporte social comunitario*. *Revista Latinoamericana de Educación Física y Deporte*, 18(1), 76-90.

Sandino Rodríguez, MC, (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía* , 10 (2), 79-90. <https://www.redalyc.org/journal/5610/561059354007/561059354007.pdf>

Sierra García, LG, Morquecho Sánchez, R., & Gadea Cavazos, EA (2021). La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos. *Eirene estudios de paz y conflictos*, 4 (7), 163-182. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425577481006>

Wang, Y., Thompson, J., & Kim, D. (2020). *Administrative effectiveness in grassroots sport organizations*. *Journal of Sport and Social Issues*, 44(2), 150-165.

Anexos

Anexo A: Consentimiento Informado para Participar en la Investigación

Yo, _____ mayor de edad, identificado (a) con cédula de ciudadanía N _____, manifiesto voluntariamente que he sido informado sobre los objetivos, procedimientos y alcances del proyecto de investigación titulado **Perfil Administrativo de los Entrenador Deportivos y su Relación con los procesos administrativos en el caso de la Fundación Funda Roca en el Corregimiento de San Cristóbal - Antioquia**

Declaro que esta investigación esta adherida a los principios de responsabilidad social, idoneidad profesional e integralidad y honorabilidad establecidos en el Código Deontológico y

ético del Entrenador Deportivo (Ley 2521 de 2025). Además, se me explicó que la participación consiste en responder una entrevista semiestructurada que busca conocer la relación entre el **perfil Administrativo de los Entrenador Deportivos y su Relación con los procesos administrativos de funda roca.**

Mi participación es completamente voluntaria y podré retirarme en cualquier momento sin que esto implique perjuicio alguno para mí.

La información que proporcione será tratada de manera confidencial anónima, usándose exclusivamente con fines académicos.

Se garantizarán mis derechos conforme a la ley estatutaria 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia y la Ley 2521 de 2025 que rige la conducta ética y profesional del entrenador deportivo en Colombia

Firma del Participante: _____

CC. _____

Fecha: _____

Anexo B: Instrumento de Recolección de Información

Planificación y organización	N°	ÍTEM
	1	¿Cómo describiría su rol como entrenador deportivo en el ámbito administrativo en funda Roca?
	2	¿Qué conocimientos considera fundamentales para un desempeño eficiente en la planificación y organización dentro del ámbito deportivo, especialmente en áreas como gestión de recursos, planificación de eventos y marketing deportivo?
	3	¿Ha participado en el diseño o implementación de propuestas relacionadas con la organización de eventos deportivos en la fundación?

	En caso afirmativo, ¿cuáles han sido sus principales aportes en el proceso de planificación o ejecución de dichas propuestas?
Toma de decisiones	1 ¿Qué tipo de decisiones administrativas toma en su práctica cotidiana como entrenador, especialmente en relación con la gestión de recursos, la planificación de entrenamientos y la organización de eventos deportivos?
	2 ¿Cómo estructura usted su proceso de toma de decisiones ante situaciones imprevistas en el ejercicio de su rol como entrenador, especialmente en contextos que requieren respuestas rápidas en la planificación, gestión de recursos o resolución de conflictos?
	3 ¿La fundación tiene presente a los entrenadores deportivos para tomar algunas decisiones de tipo estratégico para el beneficio colectivo de los diferentes programas que ofrece la fundación?
Gestión de recursos	1 ¿Cuáles considera usted que son los principales retos administrativos en la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales destinados a los programas deportivos dentro de la Fundación Fundaroca?
	2 ¿Qué estrategias administrativas ha implementado o propuesto su equipo directivo para optimizar la eficiencia organizacional en el área de gestión deportiva dentro de la fundación?
	3 ¿Cuáles considera que son los aspectos clave para fortalecer la gestión administrativa en el ámbito de la organización deportiva?"