

Deporte social y liderazgo pedagógico real: la autonomía comunitaria como alternativa en Colombia



Ricardo Duarte Bajaña
Doctor en Antropología Social
Profesor e investigador, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Resumen

Este texto surge de un capítulo publicado recientemente en un libro dedicado al deporte social comunitario en Colombia[1]. A partir de dos experiencias investigativas realizadas por estudiantes de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia se argumenta que diferentes grupos sociales están diseñando, auto-organizando y auto-gobernando prácticas deportivas a partir de sus propias necesidades. Estos niveles de participación no logran ser alcanzados por modelos institucionales centralistas. Este texto propone que líderes y directivos de procesos de formación adquieran herramientas de observación participante que permitan tener en cuenta las propuestas de la gente para co-construir programas de formación reales.

1 Duarte Bajaña, R. (Comp.). (2026). Deporte social comunitario: Bases teóricas, prácticas y transformaciones sociales en Colombia. Sello Editorial UNAD.

Un dilema complejo en el liderazgo de procesos educativos.

Las personas encargadas de coordinar, liderar y orientar programas relacionados con el deporte han vivido situaciones similares: llega a la institución una propuesta que ha sido diseñada por una entidad con mucho reconocimiento en el área. El programa es muy organizado, con objetivos, fundamentación teórica y metodología interesantes. Se toma la decisión de implementar esta propuesta. Todo marcha bien, la convocatoria, los recursos, la sesión inicial y, de pronto, la gente empieza a llegar tarde, a dejar de asistir, se evidencia apatía en algunos participantes. El programa fracasa porque los organizadores nunca hablaron con la gente durante su diseño y ejecución.

Este dilema, entre lo que las organizaciones proponen y lo que las comunidades construyen por ellas mismas, es la esencia del debate en torno al deporte social comunitario en Colombia. Lo que se está poniendo en cuestión es un tema que debe interesar a personas o colectivos encargados de gestionar y liderar procesos. educativos: lideramos *para* la gente o lideramos *con* la gente.

Modelo centralista: un guion que no escribe la gente.

En Colombia el Ministerio del Deporte gestiona el deporte social comunitario desde un programa denominado Deportes +[2]. Sus objetivos buscan, entre otras cosas, mayor inclusión, formar en valores, promover la participación social. Sin embargo, se trata de una propuesta centralista promovida por un equipo de personas desde las oficinas del Ministerio del deporte en Bogotá, la capital del país.

Este programa de deporte social comunitario consiste en ocho pasos que se deben replicar en todo el país bajo la consigna "sin desviar el propósito del programa". Si bien, en algunas lugares se promueve la inclusión de actividades propias de esas comunidades, los valores que se busca alcanzar están prefijados y no se explica qué entiende el programa por participación social. La comunidad asiste como parte de un guion que no escribe. La evaluación del proceso consiste en encuestas cuyos resultados nunca se encuentran disponibles en publicaciones oficiales.

Las intenciones de este programa son plausibles, sin embargo tiene un problema estructural que cualquier persona que se encargue de dirigir procesos de formación conoce muy bien: cuando un programa se diseña, implementa y regula desde arriba, siguiendo una dinámica *top-down*, sin reconocer ni empaparse de lo que pasa realmente en cada contexto, la formación en valores termina convirtiéndose en repetición irracional de ideas morales, la inclusión y la participación terminan entendiéndose como asistencia. Y la asistencia, como lo saben quiénes se encargan de procesos de formación de seres humanos, es una simple cifra para diligenciar informes oficiales que no genera ninguna transformación social.

Dos casos de auto-organización.

Dos grupos de estudiantes de la licenciatura en deporte de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia realizaron sendas investigaciones que permitieron vislumbrar otro modelo que contrasta con el centralismo. Su esencia parte desde abajo, algo muy parecido a una dinámica *bottom-up*. Estas investigaciones utilizaron la observación participante para aprender con la gente la manera como ellos utilizan las prácticas corporales y el deporte. En ambos casos las personas no esperaron que una institución los organizara, ellos lideraron sus propias prácticas.

El primer caso[3] se ubica en Casa Libertad, una institución por donde deben pasar personas que han estado en prisión como un camino para la "reintegración social". En este lugar se desarrolla una serie de programas, incluyendo actividades deportivas entendidas como una estrategia de disciplinamiento y superación personal. La organización de las personas en filas, las sesiones muy estructuradas y los ejercicios repetitivos ordenados por funcionarios de la institución, conducen a que algunos participantes se escabullan y consideren que están siendo tratados como infantes.

Lo valioso de esta especie de "fuga" no es la resistencia social, sino lo que ocurre justo después: se reúnen en la parte exterior del edificio, pero aún dentro de la institución. Ellos mismos se organizan para jugar microfútbol estableciendo los equipos, el tiempo de juego y algunas reglas novedosas. Otros practican un juego denominado "cuca-patada" que consiste en pasar con sus pies una pelota improvisada por en medio de las piernas de algún compañero. Quien permite que la pelota pase entre sus piernas, es pateado por sus compañeros hasta llegar a una base. Estas personas sostienen que estas prácticas son valiosas porque las jugaron en su infancia, cuando vivían en barrios pobres de la ciudad, pero sobre todo porque solo juegan con quienes han construido redes de confianza.

El segundo caso[4] hace referencia a una investigación realizada al interior de la Universidad Pedagógica Nacional. En el año 2024 esta institución padeció una oleada de suicidios e intentos de suicidio dentro de los estudiantes. Las investigadoras encontraron que varios alumnos habían sido diagnosticados

2 Ministerio del Deporte. (2024). Guía metodológica programa Deportes+. Ministerio del Deporte.

3 Arzuaga Guio, K., Franco López, A.D. y Manjarrés Barrios, J.M. (2024). Pospenados, prácticas deportivas y propuestas barriales en el programa Casa Libertad Bogotá [Tesis de grado en Deporte]. Universidad Pedagógica Nacional. http://hdl.handle.net/20.500.12209/19806

4 Cruz Garzón, A.K., Espinosa Molano, M.L., Enciso Bejarano, L.D. y Rodríguez Aranguren, L.E. (2025). La juntanza deportiva reflexiva como escenario pedagógico: Una exploración que agrieta la ansiedad, el deporte y el capitalismo desde el sentir, con estudiantes de la UPN [Tesis de grado en Deporte]. Universidad Pedagógica Nacional. http://hdl.handle.net/20.500.12209/21091

clínicamente con ansiedad. Decidieron conversar con estos compañeros no desde una perspectiva clínica, sino desde su vida cotidiana. Denominaron sus encuentros de conversación "juntanza deportiva reflexiva". Hablaban acerca de los impactos del capitalismo sobre la vida y la salud, de la presión académica, familiar y social a la que eran sometidos. De estas charlas surgió la idea de realizar algunas prácticas corporales a partir de sus propias experiencias. Construyeron una práctica que denominaron "un revuelto de cosas", que combinaba *Ultimate*, atletismo, futbol sala y calistenia. En cada encuentro se acordaban nuevas y creativas reglas. El objetivo era sentir y sentirse, no rendir. Los participantes manifestaron que estos espacios les permitía ser valorados y escuchados, en contraste con lo que tenían que vivir cotidianamente.

Aprender a liderar desde las bases.

Estos dos casos contienen enseñanzas significativas para quienes gestionan procesos de formación en contextos formales y no formales: el liderazgo pedagógico no consiste en la ejecución de programas diseñados por personas externas que desconocen las realidades de los contextos específicos; consiste en reconocer, escuchar y, sobre todo, acompañar lo que los grupos sociales están construyendo y auto-gestionando. Este enfoque puede resultar incómodo para algunos funcionarios porque implica aceptar que la gente sabe cosas que las instituciones no saben y no alcanzan a comprender, y que su saber surge de la experiencia misma y no de documentos oficiales o de teorías académicas.

Las dos investigaciones mencionadas fueron realizadas a partir de la influencia de Tim Ingold[5]. Para este antropólogo la observación participante está asociada a la idea de "dejarse llevar" por lo que ocurre en el campo durante la investigación. Se trata de una especie de metáfora respecto al liderazgo que está asociada a no imponer secuencias de ocho pasos, como lo plantea el programa Deportes +, sino aprender juntos con las comunidades y co-construir programas y proyectos a partir de las realidades de la gente. Esto no significa renunciar a la planificación institucional o gubernamental. Tiene que ver con fortalecer esta estructura a partir de lo que las comunidades proponen.

En Colombia, como en otros países del mundo, existe una brecha entre las políticas gubernamentales en deporte y educación y lo que ocurre de manera cotidiana en los barrios, veredas, escuelas e instituciones. De manera equivocada se considera que esta brecha puede reducirse con más recursos económicos, con más infraestructura o con el diseño e implementación de nuevos programas. En muchas casos lo que se requiere son líderes que tengan la capacidad de "mirar hacia abajo" y no solamente enfocar su mirada y sus energías "hacia arriba".

5 Ingold, T. (2017). .Suficiente con la etnograf.a! Revista Colombiana de Antropología, 53(2), 143-159.

Cuatro ideas puntuales.

Lo anteriormente expuesto puede ayudar a generar pistas fundamentales que pueden ser aprovechadas por quienes se encargan de la dirección y liderazgo de procesos de formación en contextos formales y no formales:

1. Antes de diseñar o implementar cualquier programa, proyecto o actividad deportiva o escolar, es necesario identificar y comprender los sentidos y significados de las prácticas que ya existen en la comunidad. Vivenciarlas antes de regularlas.
2. Diferenciar la participación y la asistencia. Un indicador real no es el número de personas que asisten a una reunión o a una actividad, sino los grados en que esas personas tienen autonomía y poder de decisión sobre esas actividades.
3. Revisar qué se evalúa y cómo se hace. Si lo único que se evalúa es el cumplimiento de los pasos que el programa plantea, se está midiendo cómo se ejecuta lo que dice un documento, pero no las transformaciones sociales que el programa debería buscar.
4. Formar al equipo docente y directivo en metodologías de observación participante, entendiendo que su función no consistirá en ser investigadores, sino actores capacitados en escuchar activamente para comprender realidades sociales que pueden ser diferentes a las suyas.

A manera de cierre.

El deporte social comunitario en Colombia permite evidenciar la diferencia entre dos modelos de liderazgo de procesos de formación en contextos no formales: uno que se diseña desde arriba, con las mejores intenciones centralistas buscando una amplia cobertura y uno que se construye desde el acompañamiento real de las propuestas comunitarias. En términos generales, el primero produce documentos y programas, el segundo busca promover comunidad.

Los líderes, directivos y gestores de procesos educativos y deportivos no requieren abandonar el primero para concentrarse exclusivamente en el segundo. Pueden fortalecer sus competencias y sus prácticas profesionales preguntándose ¿qué está haciendo la comunidad?, ¿cómo podemos acompañar y no solo reemplazar lo que la gente está construyendo?

Este tipo de interrogantes se construyen desde la experiencia, pero sobre todo desde la humildad, desde el compromiso por la capacitación para formar líderes que quieran estar y trabajar con la gente, viviendo sus procesos. Siendo así, este liderazgo puede tener unas repercusiones contundentes en la transformación social. Se trata de un cambio en el enfoque del liderazgo que no se realiza de manera exclusiva desde los escritorios sino desde la realidad.