

Un análisis reflexivo de la utilización de la gestión del conocimiento en el contexto de la iniciación deportiva en Costa Rica.

12 marzo, 2021

Ignacio Sabaté Lobo

Máster en administración deportiva y en administración de empresas.

Russian International Olympic University.

[nachosabatelobo@hotmail.com/](mailto:nachosabatelobo@hotmail.com) + 506 83498320

Coautores:

Luiz Carlos Pessoa Nery

Doutor em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte no Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Santos Dumont

[gestaoesporte@yahoo.com.br/](mailto:gestaoesporte@yahoo.com.br) +55 32 98707 6229

Rafael Carvajal Espinoza

Doctor en Ciencias del Movimiento Humano, UCR-UNA. Costa Rica

[rafac07@gmail.com/](mailto:rafac07@gmail.com) +506 8884 7399

Línea de investigación: Administración deportiva.

“Contribución de la gestión del conocimiento como herramienta organizacional para un proceso deportivo pedagógico a largo plazo a partir de la iniciación deportiva”

Palabras clave: Gestión del Conocimiento; Gestión Deportiva; Iniciación Deportiva; desarrollo Motor; Alfabetización Física.

Abstracto:

Las actividades de gestión de conocimiento (Heseig, 2009, Parent, Mac Donald, Goulet, 2014. Nery, 2018), adquisición, almacenamiento, creación, identificación, transferencia y aplicación, son utilizadas como herramienta de construcción organizacional para una propuesta alternativa hacia la iniciación deportiva. el propósito de la siguiente investigación es investigar e identificar el aporte de estas actividades de la gestión del conocimiento para la construcción de una nueva propuesta hacia la iniciación deportiva actual. La investigación se define como cualitativa y cuantitativa. En cuanto a los medios es bibliográfica para conocer la literatura relacionada, y de campo, donde se aplican cuestionarios cerrados, los cuales se analizaron por medio de frecuencias de distribución entre respuestas positivas y negativas) con relación al nivel de aceptación de los enunciados propuestos. Para realizar la comparación de frecuencias entre las respuestas positivas y negativas se utilizó la técnica estadística no paramétrica de Chi².

Introducción:

Si bien es cierto la iniciación deportiva es una etapa sensible y delicada en el desarrollo deportivo de niños y jóvenes, existe poca literatura relacionada a la gestión del conocimiento en esta área de estudio. La gestión del conocimiento se ha dedicado principalmente en la gestión deportiva a temas como la organización de eventos, y deporte y prácticas del alto rendimiento. De este modo se presenta la siguiente investigación para dotar de mayor información a la gestión del conocimiento aplicada a la iniciación deportiva y sus actividades.

Las actividades de gestión de conocimiento (Heseig, 2009, Parent, Mac Donald, Goulet, 2014. Nery, 2018) son utilizadas como herramienta de construcción organizacional en la gestión deportiva. En este sentido, comprender los fenómenos culturales dentro de las organizaciones y las prácticas que conllevan a una innovación y desarrollo de nuevas alternativas, son áreas que sugieren distintas y variadas informaciones y conocimientos para promover nuevos saberes que puedan colaborar con el desarrollo de organizaciones mas eficientes, tanto en sus prácticas internas como externas.

Nonaka y Takeuchi (1995), fomentan el uso de la espiral de conocimiento como herramienta organizacional para el aprendizaje de nuevas prácticas. Las organizaciones del futuro no serán aquellas que dispongan de mayor cantidad de recursos, aliados o conocimientos, sino aquellas que dispongan de él y lo utilicen de la manera mas eficaz para cumplir sus objetivos y metas.

Recursos tangibles e intangibles, conocimiento tácito, explícito, personal e impersonal son formas en que se pueden encontrar los datos e informaciones, que a su vez se convierten en conocimientos

mediante la socialización del mismo. Formación, capacitación, investigación, desarrollo de programas, softwares, manuales, videos y bases de datos también son formas de almacenar, identificar, crear, adquirir, transmitir y aplicar el conocimiento. Estas seis últimas formas, son el objeto de estudio de esta investigación, a lo largo de la cual, se busca identificar las prácticas organizacionales que promuevan a una mayor innovación cultural, y por ende conllevar a la construcción y desarrollo de nuevas prácticas en distintas áreas de la gestión deportiva.

Revisión de la literatura:

Según Nery (2017), el conocimiento aporta avances significativos en los más variados sectores de la sociedad, promoviendo adaptaciones a nivel organizacional o individual, así como nuevas relaciones entre sujetos, dentro y fuera del trabajo, sacando a la luz el concepto de aprendizaje organizacional, que se interrelaciona con la transferencia de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Así, la gestión del conocimiento se presenta como una herramienta organizativa fundamental para la generación de nuevas prácticas y saberes, que podrían contribuir a la formación de un entorno dinámico en el deporte y la gestión deportiva, promoviendo el intercambio de información relevante en los lugares adecuados en los momentos oportunos, orientando a las organizaciones a cualificar el proceso de comunicación buscando brindar información formal e informal (Nery, 2017).

Nonaka y Takeuchi (1995), consideran el conocimiento, a partir de los estudios de Polanyi (1966), como: Tácito - personal; informal; experimental; intuición; inspiraciones; 'Percepción del cliente'; percepciones subjetivas; know-how; Habilidades técnicas; no es fácilmente visible y explicable; difícil de formalizar y comunicar; más vinculado a la experiencia corporal. Explícito - lenguaje formal y sistemático; documentado; objetivo; fórmulas científicas; recursos visuales; cintas de audio; especificaciones de productos o manuales; se puede expresar y compartir; transmitido rápidamente; bases de datos procesada, transmitida, almacenada y mantenida por tecnología de la información.

Este hecho posibilita un flujo de conocimiento que genera acciones innovadoras, ya que tanto el conocimiento tácito como el explícito están interrelacionados, promoviendo así una mayor dinámica en el ámbito deportivo. Este proceso de conversión es necesario para que ocurra la "creación de conocimiento", denominado Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995) y su espiral de conocimiento, el cual produzca a través de acciones de socialización, externalización, combinación e internalización.

Existen crecientes investigaciones y conocimientos en relación con las políticas deportivas y su evolución en diferentes países, sin embargo, continua la inquietud de cómo y que políticas, sistemas y prácticas explican el éxito internacional de algunos países sobre otros. Este es el estímulo para continuar investigando y gestionando el conocimiento en estos dominios para desarrollar mejores prácticas en organizaciones deportivas nacionales (O'Really, Knight, 2007).

En cuanto a la gestión del conocimiento, para O'Really y Knight (2007), en términos más simples este significa encontrar, organizar y almacenar información y hacerla disponible para otros. La gestión del conocimiento es considerada un proceso orientado más hacia el ser humano que a la tecnología, ya que este es el proceso de gestionar sistemáticamente a individuos, grupos y

organizaciones (Salman, 2016), a través de nuevas formas de manejar el conocimiento mediante perspectivas sociales y gerenciales.

Los primeros usos que se le dio a la gestión del conocimiento en la gestión deportiva datan del año 1999, cuando el comité organizador de los juegos olímpicos de Sydney 2000, con el objetivo de dejar un legado, desarrollaron un proyecto de gestión de la información (Parent, MacDonald y Goulet, 2014). Sin embargo, no fue hasta el año 2010, con los juegos olímpicos de Invierno de Vancouver, cuando se convirtió como un requisito para las ciudades postulantes a organizar mega eventos deportivos, contar con un programa de gestión del conocimiento, el cual se conoce como OGKM, por sus siglas en inglés (Olympic Games Knowledge Management), donde su principal objetivo es promover la transferencia del conocimiento, dentro de sus principales elementos se pueden encontrar experiencias personales e informaciones que incluyen programa de observadores, talleres, manuales técnicos, videos, informes y programas de concientización cultural entre otros (Clarke, 2011).

El modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995), ha sido también utilizado por OGKM en sus cuatro tipos de procesos: socialización, externalización, combinación e internalización. En el contexto de la gestión y transferencia del conocimiento de los comités organizadores de los juegos olímpicos, la socialización ocurre cuando futuros y actuales organizadores y anfitriones interactúan para aprender tareas y adquirir conocimientos que puedan aplicar en su propia versión de los juegos. La externalización se da a través de videos e informes producidos a partir de las experiencias de los anfitriones. La combinación ocurre cuando los miembros obtienen el conocimiento de anteriores organizadores a través de manuales técnicos, por ejemplo, y los combinan con sus propios conocimientos y contextos. Finalmente, la internalización, procede cuando documentos y resúmenes del COI se incorporan en aprendizajes y habilidades que luego serán aplicadas por los nuevos comités organizadores.

En su estudio, Salaman (2016), adoptando el modelo de Ferrer & Alonso (2010), utilizan la creación del conocimiento como un abordaje pedagógico a la hora de aprender una habilidad deportiva, en el caso de esta investigación, en el fútbol. Así mismo, la gestión del conocimiento es una herramienta prometedora para reformar los departamentos educativos y sus planes instructivos, involucrando a los participantes en un aprendizaje experimental, expendiendo la creatividad y probando nuevos conocimientos. Este abordaje pedagógico consiste en seis fases para asegurar una representación adecuada de la información para la creación efectiva del conocimiento.

De acuerdo con Salaman, estas seis fases se pueden operativizar a través de la creación del conocimiento, seguido de su aplicación, adquisición, captura, estructuración y procesamiento, y, por último, su representación. Del mismo modo, expertos han identificado, utilizando y desarrollado seis actividades en el proceso de la gestión del conocimiento (Nery, 2017. Parent, MacDonald y Goulet, 2014; Kraaijenbrink, 2012) relacionadas a las practicas organizacionales que identifican la transferencia del conocimiento como la base del aprendizaje organizacional (Van Grinsven, Visser, 2011). Estas seis actividades surgen de la investigación de Heisig (2009), quien compara 160 bases de datos alrededor del mundo sobre gestión del conocimiento. Basado en su análisis, Heisig logró identificar un consenso alrededor de las siguientes seis actividades: **creación, aplicación, identificación, adquisición, transferencia y almacenamiento.**

La creación del conocimiento contribuye al desarrollo de un modelo organizacional innovador en la gerencia en el deporte (Nery, 2017). La creación del conocimiento ocurre en un contexto de organizacional favorable para el uso y compartimiento de informaciones, de modo que se pueda reunir e integrar a personas y organizaciones mediante el desenvolvimiento grupal e individual. Acorde con Nonaka y Takeuchi, para crear el conocimiento, debe existir un flujo del mismo. Según Erhardt, Martin-Rios, Harkins (2014), surge la importancia del flujo de conocimiento tácito y explícito en las diferentes estructuras de trabajo en equipo, basados en las necesidades de utilización de los conocimientos existentes impartidos por los entrenadores o en el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos entre los atletas.

La adquisición del conocimiento ocurre con la recopilación y el aprovechamiento de los conocimientos en determinada área con el fin de cumplir requisitos para tareas futuras (Hoe & McShane, 2010). De acuerdo con Guitti y Bastos (2013), algunos estudios recientes han desarrollado el sentido de caracterizar al administrador deportivo y demostrar la importancia de formación y adquisición de conocimientos en administración deportiva para gerentes profesionales de clubes, ligas y entidades públicas de administración del deporte. La adquisición del conocimiento externo requiere que este sea asimilado y preparado para su uso.

El uso o aplicación del conocimiento se da cuando el conocimiento adquirido es utilizado de manera relevante y útil para cumplir una tarea (Mills, Smith, 2011). Se puede decir que el objetivo final de los sistemas de la gestión del conocimiento es un flujo efectivo del mismo, y la aplicación del conocimiento transferido a través de las distintas actividades de la organización (Parent, MacDonald y Goulet, 2014). Según Alavi y Leidner (2001), la ventaja competitiva de una organización reside en la aplicación del conocimiento sobre el conocimiento en sí. De este modo resulta imprescindible para los individuos dentro de una organización contar con acceso a informaciones descodificadas y reproducibles.

La transferencia o distribución del conocimiento ocurre a varios niveles, puede ocurrir entre individuos, de individuos a otras fuentes explícitas, de individuos a grupos, entre grupos, y de grupos hacia la organización (Alavi y Leidner, 2001). El conocimiento en una organización es transferido, sea manejada y gestionado o no lo sea, sin embargo, es importante la aceptación e integración del conocimiento, desde el emisor hacia el receptor, tanto intra como inter organizacional. En dicho proceso, el emisor transmite su conocimiento, buscando que el receptor lo adquiera y aplique en sus actividades (Argote e Ingram, 2000; Liyanage et al., 2009). Existen distintos canales para la transferencia del conocimiento, pueden ser formales o informales, personales o impersonales (Holtham, Countney, 1998). Ejemplos de estos canales pueden ser eventos sociales, boletines, experiencias profesionales, videos, seminarios, bases de datos, blogs, entre otros.

La identificación del conocimiento se refiere al acto de distinguir el conocimiento que es necesario para ejecutar una determinada tarea (Bera, Burton-Jones, Wand., 2011). Así mismo, Parent, MacDonald y Goulet (2014) postulan que la gestión del conocimiento inicia con la identificación de las necesidades de conocimiento, con el fin de adquirir el conocimiento adecuado. De este modo, el conocimiento se logra registrar, describir y visualizar por medio de herramientas, así como identificar los vacíos de conocimientos existentes dentro de la organización. Si bien es cierto, el conocimiento interno es más fácil de manejar, el rango y cantidad del conocimiento puede contener

mayor potencial, por consiguiente, se convierte necesario personas y estrategias para identificar nuevas ideas que promuevan la innovación organizacional.

Así, como los humanos y las organizaciones crean conocimiento y aprender, también olvidan. Finalmente, el almacenamiento del conocimiento constituye un aspecto y actividad importante para una efectiva gestión del conocimiento organizacional. Este se conoce también como memoria organizacional, y puede incluir diferentes componentes y formas de almacenar el conocimiento, como documentos escritos, información estructurada guardada en bases de datos electrónicas, procedimientos organizacionales y procesos, conocimiento humano codificado y almacenado en softwares, así como conocimiento tácito adquirido por individuos o redes de individuos (Alavi y Leidner, 2001). Esta memoria organizacional tiene la capacidad de influenciar actividades organizaciones presentes basados en conocimientos del pasado.

La gestión del conocimiento puede colaborar en identificar y aplicar informaciones y conocimientos, en las prácticas y diseños actuales que contribuyen a la iniciación deportiva en las organizaciones que promueven esta actividad. Los distintos procesos de la gestión del conocimiento identificados por Heisig (2009), se identifican como las actividades necesarias en la gerencia del deporte para promover una cultura de innovación organizacional.

Si bien gran parte de la participación e iniciación deportiva organizada es proporcionada por organizaciones deportivas sin fines de lucro a nivel local y nacional a través de una amplia red de clubes y una gama de programas y servicios deportivos estructurados, todavía se sabe muy poco sobre la estrategia de conocimiento de tales organizaciones deportivas públicas (Girginov, Toohey, Willem, 2015).

De este modo resulta necesario realizar un repaso sobre los distintos conceptos y literatura relacionada con la iniciación deportiva y las prácticas y conocimientos que giran a su alrededor. Según Carlos, Campos, Benda (2018) la iniciación deportiva no debe ser vista como el inicio a la práctica deportiva para el niño en una modalidad deportiva específica, más como el inicio de actividades motoras que busquen crear y dotar al niño de un mayor repertorio de capacidades y habilidades, que en un futuro pueden ayudar en la participación en una modalidad deportiva específica.

Existe un periodo de tiempo desde el inicio o primeros contactos con el desarrollo de habilidades motoras (conocido como iniciación deportiva), y la especialización deportiva, que puede variar según cada persona y demandas del deporte, que se conoce como entrenamiento general o desarrollo de multi habilidades, también se le conoce como alfabetización física (Whitehead, 2001). Este periodo de tiempo, de iniciación deportiva, ha sido abordado de forma incorrecta por entrenadores y profesores, ya que lo han utilizado para introducir gestor técnicos y tácticos de una modalidad deportiva sobre el desarrollo motor general (Loría, 2019).

Así mismo, existe una creencia entre padres y personas que trabajan en el medio deportivo, que cuanto antes comiencen los niños en el deporte de competición, mayor serán las posibilidades del niño de alcanzar un alto nivel y resultados (Carlos, Campos, Benda, 2018) deportivos. Debido a esta creencia errónea, los niños están comenzando muy temprano a practicar modalidades deportivas específicas.

Debido a lo expuesto anteriormente, se acrecienta la discusión sobre el desarrollo motor adecuado, enfatizando en una mejor comprensión de las necesidades de los niños, sobre las necesidades que plantea el deporte y las exigencias competitivas en sí (Seirullo Vargas, 2005). Esta dicotomía entre las necesidades emergentes de los deportistas versus las necesidades del deporte; se identifican como el nuevo paradigma y el paradigma clásico, respectivamente. Así mismo, resulta relevante, conocer e identificar lo que realmente se percibe como desarrollo o desenvolvimiento motor, ya que parece que existen vacíos de conocimiento en esta área.

Respecto a la iniciación deportiva y la gestión de los procesos de entrenamiento, el profesor Francisco Seirullo Vargas (2005) indica que la iniciación deportiva se realiza por medio de modelos construidos por profesionales, que proponen programas de ejercicios idóneos para lograr unos objetivos por etapas supuestamente comunes a todos los deportistas y estos mismos profesionales son quienes detectan los talentos de forma prematura para aplicar indiscriminadamente esos procesos, ocasionando en muchos casos el abandono de la práctica al no conseguir los resultados esperados. Esto evidencia la mala gestión y falta de conocimiento sobre los procesos de iniciación y entrenamiento diseñados sobre las verdaderas necesidades de los niños y jóvenes deportistas.

Seirullo Vargas, propone las siguientes etapas dentro del proyecto de la vida del deportista, donde la primera etapa se conoce como de iniciación a la práctica, la cual a su vez se conforma de cuatro fases de dos años cada una. Mientras que la segunda etapa se conoce como de obtención del rendimiento, la cual se subdivide en tres fases de cuatro años cada una acorde a los ciclos olímpicos.

Respecto a la etapa de iniciación a la práctica, en las primeras 3 fases, se recomienda el desarrollo de oportunidades para el aprendizaje de distintas habilidades o *fundamental motor skills* (Lloyd, Saunders, Bremer, Tremblay, 2014), debido a que en etapas previas a la pubertad es cuando el cerebro y el sistema nervioso desarrollan, principalmente previo a los 12 años (Scammon, 1930). Por este motivo estas etapas previas a la adolescencia son las más aptas para el aprendizaje de múltiples habilidades debido a la alta plasticidad del sistema nervioso (Loría, 2019), siendo esta el enfoque de un programa adecuado de iniciación deportiva. De este modo, Seirullo Vargas propone el inicio de la práctica inespecífica entre los 5 y 7 años, una formación genérica polivalente entre los 8 y 10 años, y una preparación multilateral entre los 11 y 13 años.

Seirullo afirma que la iniciación deportiva específica debe comenzar a partir de los 14 años y hasta los 16, siendo esta la etapa posterior a la pubertad en la mayoría de los jóvenes. Seguida a esta fase, se da comienzo a la etapa de obtención del alto rendimiento, donde su primera fase es la de especialización deportiva, entre los 17 y 19 años, seguida de perfeccionamiento, entre los 20 y 23, por último la etapa de estabilidad y alto rendimiento, entre los 24 y 28 años, cuando el cuerpo humano alcanza su punto óptimo de madurez. Es en esta etapa donde la mayoría de medallas olímpicas son obtenidas.

La iniciación se refiere al momento del primer contacto del niño con la práctica sistemática de alguna modalidad. Mientras que la especialización deportiva, ocurre con la elección de una modalidad en la que el niño pretenda especializarse, concentrando todos sus esfuerzos (Tani, 2001).

El desarrollo y enseñanza de las cualidades físicas en edades prematuras de los niños, ha sido un desafío para algunos programas y también para entrenadores deportivos, ya que están lo asumen sin entender o atender esto como un área del conocimiento específico en el entrenamiento y

desarrollo motor (Loría, 2019), por el contrario, se asume que esta área se trabaja de forma intrínseca dentro de sus deportes específicos. Según Loría, en Costa Rica, el diseño curricular de deporte base tiene una estructura orientada a la recreación, dejando de lado el desarrollo psicomotriz de los niños en etapas sensibles debido a que estos conocimientos no son impartidos por docentes y entrenadores por distintas razones, principalmente por falta de espacios y materiales adecuados, por falta de formación en estas áreas o por la sustitución de los mismos por juegos lúdicos sin enseñanza de multi habilidades de movimientos que a posterior pueden ser trasladados a modalidades deportivas en específico.

Existe la creencia entre padres y personas que trabajan en el medio deportivo, que cuanto antes comiencen los niños en el deporte de competición, mayor serán las probabilidades del niño de alcanzar un nivel, obteniendo así los resultados esperados (Carlos, Campos, Benda, 2018). A través de esta teoría popular, cada vez más padres y programas motivan a los niños a comenzar temprano en modalidades deportivas específicas. El movimiento olímpico internacional y sus distintas disciplinas deportivas, han contribuido también al incremento de la especialización deportiva, con procesos de selección que llegan hasta etapas de la escuela primaria, en un intento de distinguir a los futuros campeones e iniciar un entrenamiento especializado para mejorar sus oportunidades de éxito (Myer, Jayanthi, DiFiori, Faigenbaum, Kiefer, Logerstedt, Micheli, 2015). Sin embargo, la especialización no considera las consecuencias negativas en la salud y el desarrollo de los niños con el fin de obtener resultados en el menor tiempo posible.

De esta forma, surge una metodología para las prácticas de iniciación deportiva que presenta una filosofía de construcción de una adecuada comprensión de la actividad física, de educación física, deporte comunitario e iniciación deportiva (Schruher, Afonso, 2007), a partir de investigaciones y estudios en áreas de gestión del conocimiento en coordinación, aprendizaje y desarrollo motor. Dicha propuesta se conoce como alfabetización física, la cual es utilizada dentro del modelo de desarrollo atlético a largo plazo (Balyi, Way, Higgs, 2013), y se describe como las habilidades y actitudes acumuladas que deben desarrollarse previo al inicio de la pubertad. Estas habilidades incluyen la combinación de movimientos humanos básicos, habilidades de movimiento fundamentales y habilidades deportivas básicas.

La especialización temprana también contribuye a un autoconcepto unidimensional como resultado de un conjunto limitado de experiencias de vida (Balyi, Way, Higgs, 2013). Estudios han encontrado una correlación positiva entre el incremento de la cantidad de deportes practicados durante la niñez y las probabilidades de éxito en convertirse en atletas de élite (Baker, Coté, Abernethy, 2003). Por ende, los programas comunitarios de recreación y deporte también juegan un papel, los organizadores comunitarios deben crear programas para niños y preadolescentes que cubran una variedad de habilidades de alfabetización física, en lugar de programas de un solo deporte.

De este modo surge la necesidad de analizar las prácticas, conocimientos y programas que se llevan a cabo en Costa Rica respecto la iniciación deportiva y las actividades de conocimiento con el fin de propiciar una innovación organizacional que se adapte a los días actuales y las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los niños para sustentar una participación en el deporte y la actividad física a largo plazo.

Justificación:

La justificación del siguiente artículo radica en la evidencia que existe en la falta de conocimiento y procedimientos erróneos en la aplicación de conocimientos en la iniciación deportiva. La cual, en los últimos años, ha sido vista como una fábrica de mini atletas, en vez de propiciar actividades adecuadas para la madurez física, emocional y cognitiva de los niños. Actualmente se implementan prácticas, entrenamientos y competiciones de adultos, sobre niños en etapas de formación. De este modo surge la necesidad de buscar crear y transmitir el conocimiento respecto las necesidades psicomotoras y de desarrollo de los niños, con el fin de evitar una especialización temprana, que a la postre pueda “quemar”, lesionar o desalentar a los jóvenes a continuar su práctica deportiva.

Objetivos:

El propósito de la investigación es conocer cuales son las prácticas actuales respecto la iniciación deportiva en las organizaciones del deporte de la gran área metropolitana de Costa Rica y de este modo presentar una propuesta alternativa para la iniciación deportiva basada en la gestión de conocimiento, compatible con los días actuales en relación a las actividades de desarrollo en el deporte costarricense.

- I. Identificar la perspectiva de los “head coaches” del área metropolitana de Costa Rica, respecto las actividades de gestión del conocimiento en la temática de la iniciación deportiva. (Objeto de estudio de esta investigación) ***
- II. Verificar como las actividades de conocimiento pueden contribuir al proceso iniciación deportiva**
- III. Analizar la contribución de la gestión del conocimiento en la planificación en las actividades de iniciación deportiva**

para identificar las perspectivas de los *head coaches* nacionales, se realizaron cuestionarios cerrados, con el fin de conocer si están de acuerdo o no con ciertas afirmaciones respecto la necesidad de introducir dentro de su cultura organizacional las actividades de gestión del conocimiento, tales como adquisición, creación, identificación, transferencia, almacenaje y aplicación. Así mismo, se indagó para conocer cuales son las percepciones que tienen y como definen los entrevistados la práctica de la iniciación deportiva.

Posterior a esto, como segundo objetivo específico, se propone verificar de que forma las actividades de conocimiento pueden contribuir al proceso de iniciación deportiva. En base a lo anterior, se propone realizar una serie de debates y capacitaciones con expertos en estas áreas para formar a los entrenadores a cargo y las organizaciones en las prácticas actuales sobre la iniciación deportiva y formación para concientizar sobre la necesidad de incluir las actividades de conocimiento dentro de su operación diaria.

Por último, se propone analizar el impacto de la gestión del conocimiento en la planificación de la iniciación deportiva. Para analizar este impacto, se buscará realizar evaluaciones, tanto al inicio como al final del periodo (no se ha determinado aun). Para conocer esta contribución y la implementación de nuevas prácticas, se medirá a un grupo control y a un grupo piloto. El grupo piloto trabajará sobre la propuesta alternativa de iniciación deportiva, que corresponde en una

escuela de alfabetización física, donde los niños entre 8 y 12 años aprenderán distintas habilidades, por ejemplo, gimnásticas, atléticas y acuáticas. Mientras que el grupo control trabajará sobre el paradigma actual, escuelas de iniciación en una sola modalidad o disciplina deportiva.

Material y métodos:

La muestra fue de 40 participantes. Fueron contactados vía telefónica para invitarles a formar parte de la investigación, y se les compartió el cuestionario por la plataforma *Google forms*. Se invitaron a 48 profesionales, donde solamente ocho no contestaron el mismo. El perfil seleccionado de los entrevistados para identificar y conocer sus puntos de vista, fue el de *head coaches* y puestos afines, en los principales comités cantonales del país, San José, Alajuela, Heredia y Cartago.

Perfil de los Participantes:

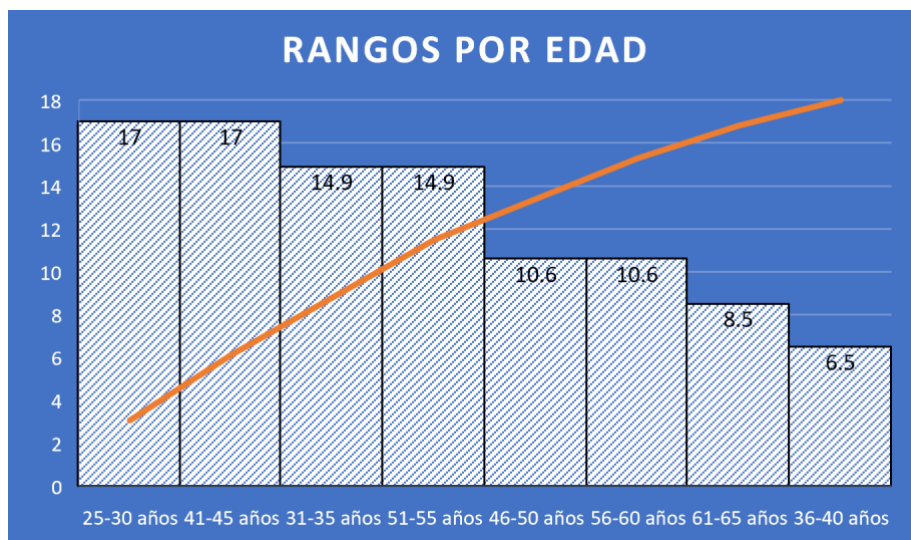
De los encuestados, un 21% eran mujeres, mientras que un 79% hombres

Respecto al canto o provincia, un 50% corresponden a la provincia de San José, un 20% de Alajuela, y un 16% tanto Heredia como Cartago.

Según su formación académica, el 51% cuentan con grado de formación superior, 15% grado técnico, 15% maestría, 13% secundaria completa y 19% otros.

En rangos por edad, se puede apreciar su distribución en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.



Fuente: elaboración propia

Respecto los años de experiencia en puestos de trabajo relacionados a la formación y al entrenamiento deportivo en comités cantonales de la gran área metropolitana, los entrevistados respondieron:

Gráfico 2.



Fuente: elaboración propia

Medidas:

El cuestionario se compone de dos secciones, la primera sección se destinó para conocer la percepción de los entrevistados respecto al concepto y prácticas relacionadas a la iniciación deportiva, esto se realizó a través de ocho afirmaciones. Seis de ellas con una escala de 0 a 4, dos de ellas para contestar los rangos por edades donde consideraban la etapa adecuada para comenzar con la iniciación deportiva y la especialización deportiva.

La segunda sección, a su vez se divide en seis apartados, cada una de ellas corresponde a una de las actividades de la gestión del conocimiento (**creación, aplicación, identificación, adquisición, transferencia y almacenamiento**). Cada apartado se compone de cuatro afirmaciones, para contabilizar un total de 24 afirmaciones, con el fin de identificar las percepciones de los head coaches de acuerdo a las actividades de gestión del conocimiento en la temática de la iniciación deportiva.

Procedimientos y Análisis:

Los cuestionarios utilizados se analizaron de dos formas: la primera fue descriptiva para los elementos de caracterización de los sujetos participantes, y la segunda para el análisis de las dimensiones del cuestionario. Para esta última se obtuvo frecuencias de distribución entre las respuestas positivas (de acuerdo) y negativas (no de acuerdo) con relación al nivel de aceptación de los enunciados propuestos. Para realizar la comparación de frecuencias entre las respuestas positivas y negativas se utilizó la técnica estadística no paramétrica de χ^2 . Se utilizó el paquete estadístico IBM-SPSS versión 21.0 y Microsoft Excel (Microsoft Corporation, Readmon, WA, USA).

Cronograma del proyecto:

Anteproyecto: diciembre 2020 - enero 2021

Revisión literatura: 15 enero al 28 de febrero

Objetivo específico #1:

Elaboración cuestionarios: 12 febrero al 26 febrero

Aplicación cuestionario: 27 febrero al 4 de marzo

Análisis de resultados: 5 de marzo al...

Discusión y Conclusiones finales: 10 al 12 de marzo

Objetivo específico #2:

- I. Diagnostico organizacional: abril 2021*
- II. Diseño capacitaciones: mayo 2021*
- III. Taller y diseño propuesta nueva alternativa de iniciación deportiva: junio 2021*

Objetivo específico #3:

- I. Evaluaciones iniciales: grupo piloto y grupo control: julio 2021*
- II. Implementación y desarrollo: julio 2021-noviembre 2021*
- III. Nueva capacitación: agosto/setiembre 2021*
- IV. Evaluaciones finales: noviembre 2021*
- V. Wrap up y transferencia del conocimiento y lecciones aprendidas: diciembre 2021*
- VI. Mejora continua nuevo programa: enero 2022*

Resultados:

Sección I:

Cuando se indagó sobre la edad en la que se recomienda comenzar con la iniciación deportiva, el 80% afirmó que, entre los seis y ocho años, el 17% de los ocho a los diez años, y 3% entre los 10 y 12 años. Así mismo, cuando se consulta sobre la edad para la especialización deportiva, los resultados fueron muy diversos, un 28.3% contestó entre los 12 y 14 años, otro 28.3% entre los 14 y 16 años, un 19.6% entre los 16 y 18 años. En el rango de edad de 10 a 12 años, un 13%, y el restante 12% entre las edades de 6 a 10 años.

A la afirmación; "Cuanto antes comience la práctica/iniciación deportiva, mayor será la posibilidad del niño de alcanzar un nivel élite en el deporte", un 76.6% mostraron una percepción positiva, al estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 23.4% se mostraron en desacuerdo.

El 82.9% de las respuestas se mostraron en desacuerdo a la afirmación; "La iniciación deportiva debe comenzar con la práctica de una sola disciplina deportiva", mientras que un 8.6% se mostraron de acuerdo. Un 8.5% afirmó desconocer sobre esta temática.

Respecto a la metodología y el enfoque de enseñanza en la iniciación deportiva, a la afirmación “La iniciación deportiva debe basarse en el aprendizaje de conceptos técnicos del deporte”, un 68.1% se mostró en desacuerdo, un 27.7% de acuerdo, y un 4.3% desconocen sobre el área.

Existe un consenso respecto las siguientes afirmaciones, “La iniciación deportiva puede ser abordada a través de juegos lúdicos y formativos sin necesidad de conceptos científicos” y “La iniciación deportiva debe considerar el aprendizaje de multi habilidades deportivas generales que a posterior pueden transferirse a cualquier otra disciplina”. Cerca del 90% se mostraron totalmente de acuerdo en ambos casos.

“Los programas de iniciación deportiva y su abordaje pedagógico buscan desarrollar el aprendizaje psicomotor de los jóvenes, como, por ejemplo, el trabajo de agilidad y coordinación debido a la plasticidad neuronal”. De acuerdo a esta afirmación, el 89.3% mostraron una percepción positiva, mientras e 10.7% encontraron una percepción de desacuerdo con la afirmación.

Sección II:

Para esta sección, se realizaron cuatro afirmaciones respecto cada una de las 6 actividades de la gestión del conocimiento, según la literatura encontrada. El cuestionario se desarrolló para identificar la percepción de los entrevistados respecto estas actividades y para conocer si se encuentran de acuerdo o no con dichas afirmaciones y prácticas de la gestión del conocimiento, que a posterior puedan ser utilizadas y trasladadas a prácticas alternativas de iniciación deportiva.

El cuestionario posee 6 dimensiones y cada una fue analizada por separado. Los resultados de las Chi² se encuentran en la tabla 1. El análisis muestra que existen diferencias significativas entre las frecuencias de respuestas positivas y negativas para las dimensiones, a excepción de la dimensión 4 que presenta una diferencia no significativa. Se tomó un nivel de significancia de $p < 0.005$.

Tabla 1. Diferencias entre las frecuencias de respuesta entre positivas y negativas (Chi² y p)

Dimensión	N	Chi ²	Significancia $p < 0.05$
1. Actividades de creación del conocimiento	Positivas:119 Negativas: 52	26,251	0,001*
2. Actividades de transferencia del conocimiento	Positivas:112 Negativas:54	20,265	0,001*
3. Actividades de aplicación del conocimiento	Positivas:110 Negativas:50	22,500	0,001*
4. Actividades de almacenamiento del conocimiento	Positivas:81 Negativas:71	0,658	0,417
5. Actividades de identificación del conocimiento	Positivas:102 Negativas:52	16,234	0,001*
6. Actividades de adquisición del conocimiento	Positivas:106 Negativas:53	17,667	0,001*

* $p < 0.05$

Todas las actividades presentan una diferencia significativa, solamente la actividad número cuatro, referente al almacenamiento no presenta una diferencia significativa, por ende, esta actividad debe tomar especial atención, para comprender de que forma esta actividad puede ser entendida y

dialogar de una mejor manera entre involucrados e identificar que prácticas del almacenamiento del conocimiento deben ser estudiados con mayor profundidad.

De este modo, se puede inferir por los resultados estadísticos obtenidos a través de los cuestionarios, que las personas encuestadas están preferentemente de acuerdo con los conceptos de cada una de las afirmaciones respecto las actividades de la gestión del conocimiento, y que, a través de su aplicación, estas pueden contribuir en un clima de innovación organizacional que promuevan una nueva propuesta hacia la iniciación deportiva en Costa Rica.

Discusión de los resultados:

De acuerdo con LaPrade et al (2016), existe poca evidencia científica, y por el contrario, puede ser perjudicial para la salud de los niños, el hecho de comenzar a edades tempranas con la práctica de una disciplina deportiva, este es un factor que posibilitará el alcanzar un nivel de elite. Sin embargo, mas del 75% de los encuestados, si se mostraban de acuerdo con la afirmación. Así mismo, LaPrade argumenta la importancia de la diversificación deportiva en edades de iniciación con el fin de desarrollar patrones neuromusculares que posteriormente pueden ser protectores de lesiones deportivas.

Existe también un debate respecto las edades recomendadas para la iniciación deportiva, estas basadas principalmente en prácticas que buscan resultados a corto plazo y el alcanzar un nivel de alto rendimiento en edades cuando los jóvenes todavía no han alcanzado la madurez necesaria para manejar las presiones y demandas del deporte de élite. Causas de este apuro en identificar talentos, se puede mencionar la búsqueda de becas universitarias y el interés de entrenadores, padres y organizaciones por conseguir títulos de nivel elite o profesional, sin considerar, por ejemplo, estadísticas de la NCAA, donde indican que solamente entre un 0.2 y un 0.5% de los jóvenes alcanzan niveles de elite. Estas prácticas, además de conllevar al retiro anticipado, lesiones y burnout (Myer, Jayanthi, DiFiori, Faigenbaum, Kiefer, Logerstedt, Micheli, 2015), tienen un énfasis en los más talentosos, dejando de lado a una parte de los niños y jóvenes de lado en sus programas (Brenner, 2016) y en el desarrollo de habilidades motoras transferible a disciplinas específicas en la edad y madurez adecuada.

Los datos recolectados, indican que gran parte de los encuestados están de acuerdo con la afirmación respecto el rango de edad adecuado para la iniciación deportiva es entre los 6 y 8 años. Sin embargo, cuando se indagó sobre la edad recomendada para la especialización deportiva, no hubo una diferencia significativa, ya que gran parte de las afirmaciones estaban en los rangos de 12 a 14, 14 a 16 y en menor medida de 16 a 18 años. De esta forma podemos reconocer que la perspectiva de los entrenadores en Costa Rica, tienden a considerar la iniciación deportiva en edades tempranas, y que no existe un consenso respecto las edades recomendadas para la especialización. Seirullo Vargas (2005), nos ofrece su perspectiva, afirmando que la iniciación deportiva específica debe ocurrir posterior a la adolescencia, alrededor de entre los 14 y 16 años. Y la especialización deportiva entre los 17 y 19 años. Esto también se fundamenta en los estudios de Balyi, Way, Higgs (2013), ya que, a nivel de crecimiento y desarrollo del cuerpo humano, a partir de los 17 años es cuando comienza la desaceleración del crecimiento, y el atleta alcanza cierta madurez e independencia para seleccionar participar en un deporte primordialmente.

Al analizar la afirmación: “La iniciación deportiva debe basarse en el aprendizaje de conceptos técnicos del deporte”, sumado a la siguiente: “Los programas de iniciación deportiva y su abordaje pedagógico buscan desarrollar el aprendizaje psicomotor de los jóvenes como por ejemplo el trabajo de agilidad y coordinación debido a la plasticidad neuronal”. A la primera afirmación, mayor porcentaje de los encuestados se encuentran en desacuerdo, mientras que, a la segunda, mayor parte se encuentra de acuerdo con la afirmación de un abordaje pedagógico para el desarrollo de la plasticidad neuronal. Con base a las respuestas de las afirmaciones anteriores, se puede inferir en la necesidad que encuentran los entrenadores en el desarrollo, creación y aplicación de técnicas alternativas para abordar la iniciación deportiva. La propuesta y beneficio de los FMS, o habilidades motoras fundamentales muestran una correlación positiva entre los patrones de movimiento fundamentales y la actividad física en niños. Los niños sin el desarrollo y la competencia en habilidades locomotoras como correr, saltar y rebotar, y habilidades de control de objetos como atrapar, lanzar y patear, son menos propensos a acceder a distintas formas de actividades físicas que pueden manifestarse en la participación exitosa en deportes (Lloyd, Saunders, Bremer, Tremblay, 2014).

Respecto los resultados obtenidos en la segunda sección de la investigación, se identifica una perspectiva positiva hacia el abordaje de las actividades de la gestión del conocimiento (Heisig, 2009), en vías de una nueva propuesta a la iniciación deportiva. A continuación, se discutirán algunos de los principales hallazgos.

Según la siguiente afirmación respecto la creación del conocimiento:

“El conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo” (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

De acuerdo al análisis estadístico, hubo 119 respuestas positivas contra 52 en desacuerdo, a las prácticas organizacionales para la creación del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995), direccionan la creación del conocimiento organizacional como una herramienta de apoyar su creación, en vez de controlarlo. Promoviendo la creación del conocimiento, a través del desarrollo de nuevas prácticas y capacitaciones donde exista intercambio de informaciones e interacción entre distintos actores relacionados a la iniciación deportiva.

Respecto la creación del conocimiento, más del 70% está a favor de la promoción de nuevas prácticas mediante un trabajo multidisciplinar, interactuando distintos profesionales en el área del desarrollo motor. En este sentido, Nery (2017), afirma que una cultura organizacional que construye un ambiente con la interacción de profesionales capacitados, posibilita el incremento de valores y saberes tangibles e intangibles, como un modelo de gestión del deporte que favorece a su vez las siguientes actividades del conocimiento.

Según la siguiente afirmación respecto la transferencia del conocimiento:

“En dicho proceso, el emisor transmite su conocimiento, buscando que el receptor lo adquiera y aplique en sus actividades (Argote e Ingram, 2000; Liyanage et al., 2009)”.

La transferencia del conocimiento, combina acciones y saberes, combinando investigaciones y conocimientos externos, con datos generados internamente, con el fin de motivar la toma de decisiones (Girginov, Toohey, Willem, 2015). Dentro de los resultados se contabilizaron 112 de

acuerdo contra 54 en desacuerdo, de este modo se evidencia el interés de los encuestados por prácticas de evaluar periódicamente a los implicados, así como la promoción de encuentros enfocados en la transferencia del conocimiento con la interacción de sujetos y profesionales. En relación a lo anterior, se afianza la práctica de la transferencia del conocimiento en organizaciones deportivas, las cuales comenzaron como una forma de legar los aprendizajes de comités organizadores de grandes eventos (Parent, MacDonald, Goulet, 2014), y de esta forma adecuar el aprendizaje en esferas externas y aplicarlo a la operación diaria. Así mismo, la transferencia del conocimiento interna radica también en la eficiencia y el uso de las herramientas adecuadas y de fácil acceso. Girginov, Toohey, Willem (2015), hacen énfasis en el uso y la reutilización de datos, informaciones y evaluaciones existentes, con el fin de transferir aprendizajes y capacitar a nuevos integrantes de la organización y otros actores implicados en la iniciación deportiva.

Según la siguiente afirmación respecto la aplicación del conocimiento:

“La aplicación del conocimiento se da cuando el conocimiento adquirido es utilizado de manera relevante y útil para cumplir una tarea (Mills, Smith, 2011)”

Los resultados muestran una diferencia estadística significativa, contabilizando un total de 110 posiciones de acuerdo contra 50 en desacuerdo. Un 69% de los encuestados, se encuentra a favor del uso de métricas y evaluaciones para mejorar la aplicación del conocimiento. De este modo, según Nery (2018), se requiere de la evaluación, perfeccionamiento y actualización de las habilidades y conocimientos personales, como parte de un proceso de desarrollo organizacional a largo plazo.

Un 60% de los entrevistados, está a favor en la necesidad de que las organizaciones promuevan oportunidades de desarrollo profesional donde se apliquen conocimientos y aprendizajes en la vida real. Así mismo, también se muestran a favor de la importancia de aplicar sus conocimientos e informaciones adquiridas a través de publicaciones, blogs, levantamientos de datos, debates, etc como herramientas donde visibilizar o desplegar los conocimientos aplicados. Según Kraaijenbrink (2012), la aplicación del conocimiento es la actividad y el proceso más importante para las organizaciones, ya que tiene que ver con la selección y establecimiento de metas y objetivos, y la forma en que estos se llevan a cabo para conseguir ciertos resultados organizacionales.

Jorge y Valentim (2016), afirman que, en todos los contextos y niveles, la información deportiva alimenta el proceso de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos, proporcionando mayor asertividad para esta actividad, concediendo una ventaja competitiva en su aplicación. En relación a la afirmación anterior y en base a los resultados, se infiere que es necesaria una cultura organizacional que promueva nuevas técnicas y propuestas para el diseño de prácticas alternativas hacia la iniciación deportiva y el desarrollo motor de los niños en base a las prácticas actuales.

Según la siguiente afirmación respecto el almacenamiento del conocimiento:

Se trata de un ambiente preparado para desenvolver el aprendizaje, cuyas técnicas de almacenamiento posibilitan el acceso para los individuos en cualquier instante (Parent, MacDonald y Goulet, 2014)”.

En cuanto a las afirmaciones respecto el almacenamiento del conocimiento, esta es la única actividad que no presenta una diferencia estadística significativa, si bien es cierto prevalecen en mayor medida las respuestas positivas sobre las negativas, su diferencia es muy baja para significar una tendencia de mayor acuerdo sobre el desacuerdo. En este caso, la significancia es de 0.417, mostrando 81 respuestas positivas contra 71 en desacuerdo.

En base a estos resultados, despierta el interés en mayor medida por esta actividad de la gestión del conocimiento, la cual deberá ser explorada e investigada a mayor profundidad para identificar las necesidades y perspectivas de las organizaciones del deporte, con el fin de colaborar a una nueva propuesta de iniciación deportiva.

De acuerdo a la investigación de Nery (2018), para que una organización enfoque sus esfuerzos en crear un repositorio de informaciones y conocimientos, las organizaciones requieren contar con una estructura que posibilite identificar los conocimientos, y de este modo combinarlos con sus objetivos en determinada área de actuación. En base a lo anterior, podemos inferir que la iniciación deportiva actual, y en conjunto de los resultados obtenidos, las prácticas actuales presentan un enfoque mayor en los resultados, sobre el proceso y sus necesidades de desarrollo motor. De este modo, no se encuentra significancia en la práctica de almacenar los resultados ni de evaluaciones ni de formaciones profesionales para el uso y análisis de futuras prácticas.

Jasimuddin (2012), en su investigación sobre la gestión del conocimiento y su perspectiva interdisciplinar, afirma que el almacenamiento puede ser también una herramienta de la transferencia del mismo. Con base en la cita anterior, y en los resultados obtenidos, podemos llegar a concluir que las organizaciones del deporte, no promueven un trabajo interdisciplinario en la iniciación deportiva y por ende en su gestión en general. En esta actividad en participar, se puede enfrentar una barrera a la hora de buscar una nueva cultura organizacional que promueva continuamente el entendimiento sobre el almacenamiento, transferencia y distribución del conocimiento (Nery, 2018)

Según la siguiente afirmación respecto la identificación del conocimiento:

Identificación del conocimiento se refiere al acto de distinguir el conocimiento que es necesario para ejecutar una determinada tarea (Bera, Burton-Jones, Wand., 2011)

En cuanto a la actividad de identificación, las respuestas que concuerdan (102) con las afirmaciones y conceptos mostrados, contra las que están en desacuerdo (52), también muestran una diferencia estadística significativa, por lo que podemos inferir que la actividad de identificación del conocimiento es un área necesaria para la propuesta de una alternativa a la iniciación deportiva.

De acuerdo con Parent, MacDonald y Goulet (2014), el proceso de la gestión del conocimiento comienza con la identificación de las necesidades de conocimiento, con el fin de adquirir el conocimiento adecuado. En cuanto a lo anterior, los resultados respaldan la identificación a través

de la investigación de las competencias y formaciones necesarias para el desarrollo del capital humano enfocado en la iniciación deportiva. Así mismo, también se respalda la identificación de las necesidades psicomotoras para el aprendizaje de los niños en etapas de iniciación. Dentro de estas necesidades se pueden citar los dominios afectivos, físicos y cognitivos (Jurbala, 2015) que propone la alfabetización física, también se pueden mencionar las necesidades identificadas por Seirullo Vargas (2005), físicas, psicológicas y sociales.

Dentro de los resultados evidenciados, existe una tendencia y concordancia hacia la necesidad identificación de sesgos en el conocimiento para desarrollar nuevas prácticas en cuanto la iniciación deportiva. en cuanto a lo anteriormente expuesto, Jorge y Valentim (2016), proponen estrategias de mapeamiento y monitoreo de los flujos del conocimiento, mediante la interacción de distintos profesionales capacitados para el desempeño de un papel identificador de necesidades organizacionales, que a su vez promuevan la innovación abierta como práctica de su cultura organizacional, caracterizada por la externalización de sus prácticas, acciones y actividades.

Según la siguiente afirmación respecto la adquisición del conocimiento:

En su proceso inicial de los juegos Olímpicos, Parent, MacDonald y Goulet (2014), investigaron que el foco de la adquisición de la información era importante para dejar datos e informaciones como legado al Comité Olímpico Internacional (COI) y a los comités organizadores de mega eventos deportivos (Nery, 2018).

Respecto esa actividad, la adquisición del conocimiento, los resultados obtenidos muestran una diferencia significativa también entre respuestas de acuerdo y desacuerdo, 106 y 53, respectivamente.

La asimilación, segmentación de conocimiento externo y la preparación son las actividades necesarias para la adquisición del conocimiento (Hoe & McShane, 2010). En cuanto a la afirmación anterior, se muestran a favor en prácticas de innovación organizacional que permitan adquirir conocimientos sobre modelos y estudios recientes que puedan ser adecuados a las necesidades actuales, para promover prácticas alternativas a la formación temprana en el desarrollo deportivo.

Cerca del 70% de los encuestados se mostraba de acuerdo con el postulado sobre la promoción y adquisición de herramientas, softwares y tecnología para ser aplicada a la iniciación deportiva y sus procesos. El proceso de gestión del conocimiento permite a una organización captar informaciones y experiencias. Ese conocimiento será entonces compartido con otras personas cuando lo necesiten (Parent, MacDonald y Goulet, 2014).

La adquisición y creación del conocimiento tienen en común la introducción de nuevos saberes dentro de las organizaciones. Esto ocurre mediante la creación de conocimiento desde lo interno, por ejemplo, a través de I+D, y a su vez, adquiriendo el conocimiento desde afuera o co-creándolo en conjunto con otros actores (; Kraaijenbrink, 2012). Con base a la cita anterior, dentro de los resultados se evidencia el interés por la contratación de expertos nacionales e internacionales, así como convenios con instituciones para adquirir conocimientos necesarios para los tiempos actuales.

Desde esta óptica, el objetivo final de la gestión del conocimiento es un flujo y una aplicación efectivos de las informaciones transferidas en sus actividades, las cuales necesitan una arquitectura que respalde esta organización del conocimiento. ((Parent, MacDonald y Goulet, 2014). Finalmente, la promoción de la gestión del conocimiento debe ser incorporada como una práctica organizacional para aquellos que deseen innovar y ajustarse a las demandas de los tiempos actuales, y de este modo, construir su propio capital social y talento humano, incrementando su eficiencia organizacional a través de las seis actividades de la gestión del conocimiento analizadas anteriormente.

Recomendaciones:

Con base en los resultados obtenidos, y en la revisión de la literatura, se recomienda la creación y promoción organizacional de una cultura innovadora, que fomente la gestión del conocimiento a través de las seis actividades. Cada una tiene su propósito, el cual puede ser abordado para identificar necesidades de conocimiento, adquirirlo, sistematizarlo, implementarlo, almacenarlo y transferirlo para generaciones venideras, como un legado de nuestra labor formativa y organizacional.

Así mismo, la recomendación del desarrollo, diseño y seguimiento, de prácticas de iniciación deportiva, que fomenten en aprendizaje motor de distintas habilidades básicas, que expandan la plasticidad neuronal en etapas previas a la adolescencia, con el fin de desarrollar futuros talentos, que mas adelante puedan convertirse en futuras estrellas, entrenadores, o individuos capaces físicamente y motivados para participar en diversas actividades físicas.

Conclusiones:

Se identificaron perspectivas, necesidades e intereses respecto las seis actividades de la gestión del conocimiento. Las cuales serán utilizadas para construir, capacitar y crear un nuevo modelo organizacional y una nueva propuesta de iniciación deportiva, basada en la alfabetización física, el desarrollo de las habilidades motoras básicas y la diversidad de actividades en detrimento de la especialización deportiva temprana.

Se espera, a lo largo de este año, verificar el aporte de estas seis actividades de conocimiento, a través del diagnóstico y formación continua organizacional, para diseñar e implementar dicha propuesta alternativa.

Por último, al final de esta investigación se espera poder evaluar y analizar el impacto de dicha propuesta alternativa, comparando los resultados, mediante evaluaciones, con el grupo control, o sea, niños que actualmente se encuentran la etapa de iniciación en disciplinas específicas en los comités cantonales de deporte y recreación de la gran área metropolitana de San José, Costa Rica.

Referencias:

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Baker, J., Cote, J., & Abernethy, B. (2003). Sport-specific practice and the development of expert decision-making in team ball sports. *Journal of applied sport psychology*, 15(1), 12-25.

Balyi, I., Way, R., & Higgs, C. (2013). Long-term athlete development. *Human Kinetics*.

Bera, P., Burton-Jones, A., & Wand, Y. (2011). Guidelines for designing visual ontologies to support knowledge identification. *Mis Quarterly*, 883-908.

Brenner, J. S. (2016). Sports specialization and intensive training in young athletes. *Pediatrics*, 138(3).

Clarke, S. (2011). Support network. *Olympic Review*, 62-66.

da Silva Guitti, V., & da Cunha Bastos, F. (2013). Organizational structure and manager'profile of the participating teams in the Women's Basketball League (LBF) 2011/2012/Estrutura organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da liga de basquete feminino (LBF) 2011/2012/Estructura organizacional y perfil del gerente de equipos participantes de la liga femenina de baloncesto (LBF) 2011/2012. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, 2(2), 53-76.

Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Harkins, J. (2014). Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports. *European Sport Management Quarterly*, 14(4), 375-396.

Girginov, V., Toohey, K., & Willem, A. (2015). Creating and leveraging knowledge to promote sport participation: the role of public governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 15(5), 555-578.

Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*.

Hoe, S. L., & McShane, S. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning. *The Learning Organization*.

Holtham, C., & Courtney, N. (1998). The executive learning ladder: a knowledge creation process grounded in the strategic information systems domain. *AMCIS 1998 proceedings*, 199.

I, Nonaka. I., Takeuchi. H. (1995) The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. 1995 New York.

International Olympic Committee (2014). Olympic Games Knowledge Management programme supports organisation of the Games. <https://www.olympic.org/news/olympic-games-knowledge-management-programme-supports-organisation-of-the-games>

Jasimuddin, S. M. (2012). Knowledge management: An interdisciplinary perspective (Vol. 11). World Scientific Publishing Company.

Jorge, C. F. B., & Valentim, M. L. P. (2016). A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 152-172.

Jurbala, P. (2015). What is physical literacy, really?. *Quest*, 67(4), 367-383.

Kraaijenbrink, J. (2012). Integrating knowledge and knowledge processes: a critical incident study of product development projects. *Journal of product innovation management*, 29(6), 1082-1096.

LaPrade, R. F., Agel, J., Baker, J., Brenner, J. S., Cordasco, F. A., Côté, J., ... & Provencher, M. T. (2016). AOSSM early sport specialization consensus statement. *Orthopaedic journal of sports medicine*, 4(4), 2325967116644241.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge management*.

Lloyd, M., Saunders, T. J., Bremer, E., & Tremblay, M. S. (2014). Long-term importance of fundamental motor skills: A 20-year follow-up study. *Adapted physical activity quarterly*, 31(1), 67-78.

Loria Muñoz, E. (2019). *Motricidad básica para atletas jóvenes: Aceleración, velocidad, frenado, agilidad*. Primera edición. San José, Costa Rica. Edinexo

Lubans, D. R., Morgan, P. J., Cliff, D. P., Barnett, L. M., & Okely, A. D. (2010). Fundamental movement skills in children and adolescents. *Sports medicine*, 40(12), 1019-1035.

Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of knowledge management*.

Myer, G. D., Jayanthi, N., DiFiori, J. P., Faigenbaum, A. D., Kiefer, A. W., Logerstedt, D., & Micheli, L. J. (2016). Sports specialization, part II: alternative solutions to early sport specialization in youth athletes. *Sports health*, 8(1), 65-73.

Nery, L. C. P. (2017). *Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional*. Universidade do Estado do Rio de Janeiro—UERJ Tese de Doutorado.

Nery, L. C. P., Telles, S. D. C. C., dos Santos, B. R. C., Terra, S. R., & DaCosta, L. P. (2018). Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, 12(3), 64-ao.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

O'Reilly, N. J., & Knight, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of sport management and marketing*, 2(3), 264-280.

Parent, M. M., MacDonald, D., & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport management review*, 17(2), 205-218.

Parent, M. M., Rouillard, C., & Leopkey, B. (2011). Issues and strategies pertaining to the Canadian Governments' coordination efforts in relation to the 2010 Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 337-369.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago and London.

Salman, Y. W. (2016). Knowledge management practices in sport institutions: prospects. *International Journal of Sports Science*, 6(3), 96-99.

Scammon, R. E. (1930). *The measurement of body in childhood. The measurement of man*.

SCHRUBER, J. D., & AFONSO, C. A. (2007). A iniciação esportiva universal nas aulas de educação física. In VII Congresso Nacional de Educação e V Encontro Nacional de Atendimento ao Escolar Hospitalar (Vol. 7).

Shilbury, D., Sotiriadou, K. P., & Green, B. C. (2008). Sport development. Systems, policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport management review*, 11(3), 217-223.

Tani, G. (2001). A criança no esporte: implicações da iniciação esportiva precoce. RJ Krebs, F. Copetti, MR Roso, MS, Kroeff y PH. Souza (orgs.), *Desenvolvimento Infantil em contexto. Estudo anual da sociedade internacional para estudos da criança*, 101-115.

Thompson, Peter JL. *Introducción a la teoría del entrenamiento*. IAAF, 1991.

Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The learning organization*.

Vargas, F. S. (2005). Fundamental movement skills and their application to sports initiation: Document of the INEFC de Barcelona. Barcelona: The Instituto Nacional de Educación Física de Barcelona University of Barcelona, 27.

Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Whitehead 1, Margaret. "The concept of physical literacy." *European Journal of Physical Education* 6.2 (2001): 127-138.