



“Caracterización de la Gestión deportiva actual en el Municipio de Los Menúcos”

Tesina presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciado en Educación Física y Deportes

AUTOR: BOCH JULIO MAURICIO

DIRECTOR DE TESINA: Lic. MARRON FERNANDO

AGOSTO 2022

ACEPTACION DEL DIRECTOR

EPIGRAFE

“La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer, bastaría para solucionar la mayoría de los problemas del mundo”

MAHATMA GANDHI

DEDICATORIA:

A mi pareja que fue un pilar fundamental en este trabajo, a mis hijos que todo esfuerzo que hago en la vida lo hago por ellos, a mi madre y a mi padre (que hoy no está entre nosotros pero siempre lo tengo presente) que siempre me inculcaron valores y me alentaron en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS:

Al Lic. Fernando Marrón por guiarme e incentivar me a continuar con mis estudios, a todas las personas que colaboraron con las encuestas, entrevistas para llevar adelante esta investigación, a los profesores que me brindaron el espacio para que pueda realizar las observaciones y a todas las personas que colaboraron.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo buscar la incidencia de la gestión deportiva actual en la práctica de los diferentes deportes en la localidad de los Menúcos, Rio Negro, Argentina.

Para tal fin se realizaron observaciones directas en el lugar donde se desarrollan las diferentes disciplinas deportivas municipales, cuestionarios y escalas, a los usuarios para conocer la relación entre la gestión actual y la práctica deportiva.

La muestra de estudio estuvo constituida por una población de 80 personas de género masculino y femenino, de entre 16 a 60 años de edad, elegidos de forma aleatoria en el lugar donde realizan sus prácticas deportivas.

La planificación deportiva municipal debe estar presente en todo momento para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios y al mismo tiempo deben ser coherentes entre los diferentes niveles (recreativo, social, competitivo). Entre sus principales resultados se determinó que la mayoría de las personas perciben a la gestión deportiva en el nivel regular, cuyas necesidades de cambio están referidas a fomentar la participación de la población, organización deportiva, planificación deportiva, presupuestos deportivos, gestión de infraestructura deportiva y liderazgo.

Concluyendo la gestión deportiva actual no tiene una buena imagen, se pudo relevar un descontento general pero sobre todo en la población adulta y la califican de manera deficiente un 72.5% y eficiente un 16.25%.

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, analizando el problema de estudio, acontecimientos, acciones y valores para poder ser vistos desde la perspectiva de

Palabras claves: Gestión deportiva, incidencia, Municipal, Planificación.

INDICE

Introducción	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Preguntas de Investigación	11
1.3 Objetivos de Investigación	12
1.4 Objetivo general	12
1.5 Objetivos específicos	12
1.6 Justificación de la Investigación	12
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Aproximación: Gestión	14
2.2 Gestión deportiva	15
2.3 Tipos de gestión deportiva Municipal	19
2.3.1 Gestión directa	19
2.3.2 gestión indirecta	19
2.3.3 Gestión Mixta	20
2.4 Formas de gestión deportiva de servicios públicos	20
2.5 Fases de la administración deportiva	22
2.6 Plan estratégico	23
2.6.1 Definiciones	23
2.6.2 Análisis interno: Debilidades y Fortalezas	26
2.6.3 Análisis externo: Amenazas y oportunidades	26
2.7 Misión, Misión y Valores	27
2.7.1 Misión	27
2.7.2 Visión	27

2.7.3 Valores	28
2.8 Gestor deportivo	30
2.8.1 Aproximaciones	30
2.9 Liderazgo	30
2.9.1 El líder	31
2.10 Rol del gestor deportivo	32
2.10.1 Funciones principales	32
2.11 Perfil del gestor deportivo	34
2.12 Cambios en la gestión deportiva	35
2.13 Introducción a la satisfacción y calidad	36
2.14 Calidad de los servicios deportivos	38
2.15 La satisfacción de los clientes	41
2.16 La práctica deportiva en la sociedad actual y su influencia en el diseño de la organización	43
CAPITULO 3 Marco metodológico	46
3.1 consideraciones metodológicas	46
3.2 Diseño de investigación	46
3.3 población	46
3.4 Muestra	46
3.5 Técnicas de recolección de datos	47
CAPITULO 4: ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
CAPITULO 5: CONCLUSIONES	61
5.1 Recomendaciones	64
Bibliografía	66
Anexos	71

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Muestra por género	46
Tabla N° 2 Datos sobre los profesores	52
Tabla N° 3 Datos sobre las instalaciones y materiales	54
Tabla N° 4 Datos sobre las actividades deportivas	56
Tabla N° 5 Escala de valoración en relación al subsecretarios de deportes local	57

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Cantidad de participantes por género	49
Gráfico N°2 Cantidad de participantes por rango de edad	50
Gráfico N°3 Cantidad de participantes por frecuencia semanal	50
Gráfico N°4 motivos de práctica	51
Gráfico N°5 datos acerca del sub secretario de deporte local	59

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Gestión	14
Figura N° 2 III Congreso de la asociación latinoamericana de gerencia deportiva	22
Figura N° 3 Metodología D.A.F.O	25
Figura N° Misión, Visión y Valores	27
Figura N° Liderazgo	31

INTRODUCCIÓN

Las instituciones deportivas privadas y públicas atraviesan un profundo cambio. Profesionalizar las actividades es clave en esta nueva era donde la demanda del medio deportivo, las instituciones y los mismos deportistas exigen otra preparación gerencial. Este estudio busca plantear lineamientos para que las gestiones públicas municipales orienten el desarrollo del deporte y el sistema deportivo con dimensiones de servicio satisfactorios para los ciudadanos.

Según Martínez aguado D. (2012) La aparición de la gestión deportiva, como concepto y como faceta laboral en el Sistema Deportivo, es relativamente reciente. Sin embargo, aunque ya se ha instaurado en él, no está plenamente incorporada –, aun cuando sí se hable con frecuencia de gestión del deporte. Su primer abordaje oficial tuvo lugar, hace relativamente poco tiempo. Hoy se define la gestión como el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos –personas, manifestaciones o instalaciones– a fin de realizar unos objetivos determinados, con lo que el deporte comenzaba a verse, estudiarse, y a trabajar en él desde una nueva perspectiva.

El trabajo en equipo y el liderazgo de grupos, son claves para llevar adelante esta evolución. En este contexto, es cada vez más evidente la necesidad de profesionalización de las personas que trabajan en medios deportivos y que están en contacto con instituciones, quienes tienen el desafío de absorber la experiencia de las gestiones anteriores para generar nuevas ideas y/o mejoras en los modelos de entes deportivos.

En respuesta a esta evolución, a las nuevas demandas del mundo del deporte y con el objetivo de fortalecer competencias de la gestión deportiva municipal es necesario una preparación continua para ser competentes y detectar los problemas de una entidad deportiva, los caminos hacia las posibles soluciones, dónde buscarlas o cómo delegarlas, conociendo y comprendiendo los caminos, roles y reglas para poder subsistir en una época muy competitiva, no solo dentro del terreno de juego sino también lo que mantendrá el proyecto en el tiempo.

La urgencia de la formación en gerencia deportiva para aquellas personas que trabajan durante muchos años como dirigentes deportivos, sin tener la suficiente formación

académica para desempeñar sus funciones en los órganos de administración de los clubes, escuelas de formación deportiva, ligas y federaciones del país, de manera eficiente, eficaz y productiva, es una materia pendiente no solo a nivel local sino también en ámbitos provinciales y nacionales.

Camilo Juan, Adriana fuentes (2015) definen Gestión como la suma de operaciones, técnicas y comerciales, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y de calidad en un organismo “o” entidad deportiva. Las administraciones públicas se apoyan en diferentes tipos de gestión como la gestión directa, indirecta y a mixta.

Así mismo Robayo (2020) concluye que una buena gestión deportiva con resultados implica una organización de proyectos estratégicos integrales de desarrollo, con objetivos claros, con una visión de alcance a la población y con respaldo a los talleres y programas deportivos de alto rendimiento. A su vez, enfatiza en la promoción de infraestructura y el fortalecimiento de los recursos humanos.

Para Celma (2008), la generación de cambio acontecido en estos últimos años en la Administración Pública, y más concretamente en el sector deportivo, surge con sus diferentes formas y modelos de gestión que se van adoptando, de esa ineludible necesidad de adaptar a nuestras organizaciones y sus ofertas a los niveles de calidad que los ciudadanos exigen en la prestación de los servicios relacionados con la actividad física y el deporte.

La escases de estudios en materia de gestión deportiva en nuestro país, motivan a este trabajo de investigación para generar aportes que sirvan como base para futuras investigaciones sobre la gestión deportiva tanto a nivel local como nacional.

CAPITULO N° 1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Existen varios factores que influyen en este ámbito deportivo a nivel municipal, como por ejemplo, fallas en capacidad de gestión, falta de planificación a mediano y largo plazo, dificultades en las instalaciones, etc., que pueden generar un obstáculo para conseguir resultados deseados individuales y colectivos. La gestión deportiva municipal debe estar a la altura de los tiempos y las exigencias del deporte actual con todos sus cambios, estar a tono con las políticas generales e ir adaptándose a los cambios que se producen. Trabajar de manera interdisciplinaria con profesionales involucrados en la generación de políticas públicas e incluir de manera igualitaria a toda la comunidad a la cual representan con el fin de mejorar los niveles de calidad de vida de las personas.

Por estos motivos se buscó responder:

¿De qué manera influye la gestión deportiva municipal actual en la práctica deportiva, en la localidad de los Menúcos?

1.2 Preguntas de Investigación

¿Qué tipo de gestión deportiva implementa el municipio de los Menúcos?

¿En la gestión deportiva actual existe un plan estratégico?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios con las actividades, materiales e instalaciones?

¿Cuáles son los ámbitos que abarca la gestión deportiva actual?

¿Los profesores a cargo de las disciplinas deportivas desempeñan bien su rol?

¿Las instalaciones deportivas están en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades deportivas?

¿La Gestión Deportiva actual administra los recursos de manera eficiente?

1.3 Objetivos de la investigación

1.4 Objetivo general

Analizar la influencia de la gestión deportiva municipal actual en la práctica deportiva de los habitantes de la localidad de Los Menúcos.

1.5 Objetivos específicos:

- 1. Establecer cuáles son los ámbitos que abarca la gestión deportiva actual. (con esto me refiero a lo social-recreativo, deportivo, federado, etc.).
- 2. Conocer el nivel de compromiso de los profesores de las diferentes disciplinas deportivas.
- 3. Determinar el estado de los materiales e instalaciones deportivas.
- 4. Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios en relación a las actividades deportivas.
- 5. Analizar el nivel de satisfacción de las personas con la gestión deportiva actual.
- 6. Identificar el tipo de gestión deportiva que adopta la gestión actual.
- 7. Conocer de qué manera influye la gestión deportiva actual, en la práctica deportiva de los habitantes, de la localidad de Los Menúcos.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende el abordaje de la gestión deportiva actual del municipio de los Menúcos, Teniendo en cuenta su funcionamiento, si influye en la población para la práctica deportiva, de forma positiva o negativa, como también cuales es papel que adopta el gestor deportivo para hacer frente a la demanda, como se toman las decisiones y la estructura de funcionamiento.

Es fundamental establecer objetivos realistas y tener la capacidad de identificar correctamente los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto deportivo de la localidad.

En la actualidad el deporte tiene una necesidad imperante de incorporar profesionales bien formados, que sepan realmente llevar adelante una administración eficiente en este sector. La **gestión** cuando está relacionada con el deporte se encarga de la planificación, evaluación y acción en el área deportiva y se realiza mediante estructuras programáticas y proyectos que se dedican a dar proyección al deportista. La finalidad de la gestión deportiva es: crear un apropiado para el éxito mediante programas que den a conocer a los **deportistas; fomentar actividades de competencia e interacción; vinculación con instituciones** que exportan **talento deportivo** y encargarse de la parte correccional del mismo.

Los aportes generados por esta investigación pueden beneficiar a la gestión actual, para proyectar con más claridad los objetivos, o a futuras gestiones. El papel que adopta el gestor deportivo es muy importante ya que es el encargado de gerenciar y dirigir todas las disciplinas deportivas municipales, pero también es el responsable de la planificación y ejecución de los diferentes programas.

Es importante la realización de un estudio de estas características ya que los datos analizados pueden ser investigados más a fondo utilizando diferentes técnicas y servir como base o punto de partida para investigaciones futuras. A través de los últimos años se advierte que la gestión del deporte ha sido y es hoy realizada por personas que no tienen que ver con el área de la Educación Física: por lo general, ex deportistas que cumplen esta función o personas cercanas al deporte sin una formación adecuada en la gestión deportiva que es fundamental para el desarrollo del deporte tanto recreativo como competitivo como así también para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de la localidad que practican alguna disciplina deportiva.

CAPITULO 2. Marco teórico

2.1 Una aproximación: Gestión

Según Jorge Huergo la Gestión es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes. La gestión implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una cuádruple perspectiva articulada; en nuestro caso: la político-cultural, la sanitario-social, la económica y la organizacional comunicacional. 1. Político-cultural: comprende el reconocimiento de las escenas y horizontes fundacionales, las memorias de procesos y conflictos, los idearios, los objetivos, las utopías, las misiones, la cultura común. 2. Sanitario-social: comprende el perfil ideológico-conceptual del sector público, la inserción en políticas y programas, la proyección socio comunitaria y profesional, la conformación de interlocutores institucionales, sectoriales, personales. 3. Económica: comprende los modelos para el desarrollo de la institución pública y de la administración de la misma, el financiamiento y la proyección económica de la institución. 4. Organizacional-comunicacional: comprende los modos de organización y comunicación internos y externos, los estilos, las formas de organización del trabajo y la participación, la distribución del poder y las estrategias de comunicación, las instancias de corresponsabilidad y cogestión.



Figura N° 1 Fuente: Arturo Rubio 2010

¿Qué implica la gestión más allá de poner en práctica lo planificado? Según Expressa Washington Uranga (2021) En la gestión nos enfrentamos a lo imprevisible de los acontecimientos y al desafío de encontrar alternativas sobre la marcha. Los pilotos de los barcos o de los aviones trazan un rumbo sobre la base de una carta de navegación, tomando en cuenta los datos que le aportan los meteorólogos, las experiencias de otros navegantes, etc. Sin embargo, al acometer la travesía surgirán siempre nuevos datos, otros elementos no previstos que requieren de los conocimientos, de la destreza y hasta de la creatividad del navegante para decidir el recorrido en poco tiempo y ante nuevas situaciones. De esta capacidad de gestionar depende que se arribe a puerto seguro. Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. No se trata de soslayar las dificultades o de silenciar los conflictos, sino de crear alternativas de viabilidad para los procesos que vive un grupo, una organización o una institución. Para ello es necesario ponderar, negociar, producir siempre nuevos consensos. Porque cuando nos referimos a la gestión, en definitiva, estamos hablando de una acción política. De allí que, de camino, sea necesario prestar atención a diferentes indicios (que nos anuncian dificultades, o nos confirman el camino recorrido).

2.2 Gestión Deportiva

Hablar de Gestión deportiva como termino y encontrar una base sustentable diremos que es complicado ya que es un término nuevo y como tal se lo asocia siempre dentro de administración general pero varios autores lo mencionan, Morales-Sánchez, Pérez López, Morquecho-Sánchez, & Hernández-Mendo (2015) “La gestión de la calidad es un proceso imprescindible en cualquier empresa, especialmente en servicios.” En una empresa debe contar con profesionales idóneos según el campo de acción, con este personal calificado, evaluado, estaremos prestos a servir con una excelente Gestión de Calidad y en nuestro caso en el entorno deportivo la Dirigencia debe contar con estos requisitos los profesionales que van accionar en el ámbito dirigencia y Administrativo. El accionar de diferentes actividades con propósitos definidos a buscar o a encaminar positivamente a una entidad deportiva, lo llamaríamos Gestión donde iría respaldado y fortalecido por personas profesionales en este importante campo deportivo, pues no solo es el campo económico, sino es muchas acciones, por ejemplo: toda actividad física, el deporte, el aspecto

nutricional, médico entre otras actividades, fundamentales para el desarrollo del Deporte de Calidad. Mestre Sancho (2013).

Para Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995) la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados, no sólo relativos a los equipamientos deportivos sino también relacionados con la dirección de clubes deportivos, las tareas gerenciales en las organizaciones que se encargan de regular y coordinar competiciones, el área del marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva. Estos autores consideran la gestión deportiva como “un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización” (Peiró et al., 1995, 18). También ponen de manifiesto una relación de sinonimia entre los términos gestión, dirección y gerencia deportiva, aunque en algunos casos pudieran presentar ciertos matices diferenciales.

Además, señalan que la consideración de las funciones propias de la gestión deportiva de una manera más global permite dar una representación más clara de lo que se entiende por este concepto. En la línea de la globalidad del concepto de gestión deportiva destaca la aportación de Mestre (2006), considerándolo como “el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos” (Mestre, 2006, 9). Para este autor la planificación se convierte en la principal herramienta de la gestión deportiva, de ahí que en ocasiones se utilicen indistintamente.

De Sensi, Kelley, Blanton y Beitel (1990) resaltan la idea de conjunto de tareas combinadas para definir el concepto de gestión deportiva, entre las que se encontrarían: planificar, organizar, dirigir, controlar, presupuestar, liderar y evaluar.

El proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada (interdependiente) de diferentes elementos primarios o secundarios (Mestre y Cervera, 2006).

Dentro de los primarios se encuentran: las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas (y sus responsables), los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva

(la no deportiva aplicada al deporte) y, los valores del deporte. Respecto a los elementos secundarios, que derivan de los anteriores, destacan: el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y, la calidad del servicio. En base a los párrafos anteriores, la gestión del deporte se articula como un concepto que puede resultar confuso debido a la gran variedad de acciones o tareas que integra, así como de elementos. Por otro lado, se debe considerar que la estructura del sistema deportivo puede ser pública o privada (Blanco, 1999). Por tanto, se puede hablar de un sector público y de un sector privado del deporte y, en consecuencia, de una gestión en uno u otro ámbito. Dentro del sector público encontramos organizaciones como el Consejo Superior de Deportes (C.S.D.), los departamentos deportivos autonómicos, los servicios de las entidades locales, etc. Al mismo tiempo en el sector privado se encuentra el tejido asociativo sin ánimo de lucro (federaciones deportivas, ligas profesionales, Comité Olímpico Español, etc.), el tejido empresarial con ánimo de lucro (Sociedades Anónimas Deportivas, empresas de servicios deportivos, etc.) y el tejido fundacional.

Según Martínez aguado D. (2012) La aparición de la gestión deportiva, como concepto y como faceta laboral en el Sistema Deportivo, es relativamente reciente. Sin embargo, aunque ya se ha instaurado en él, no está plenamente incorporada –, aun cuando sí se hable con frecuencia de «gestión del deporte». Su primera acometida «oficial» tuvo lugar, hace relativamente poco tiempo. Hoy se define la gestión como «el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos –personas, manifestaciones o instalaciones– a fin de realizar unos objetivos determinados», con lo que el deporte comenzaba a verse, estudiarse, y a trabajar en él desde una nueva perspectiva.

La gestión consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa –organización o acción–.

Como rendimiento debe entenderse el equilibrio entre los beneficios y los consumos (costos), de todo tipo, no solamente económicos. En la actividad física y el deporte los beneficios, y también los costos, serán propiamente deportivos, sin duda, pero a su vez, educativos, sociales, en salud, políticos, familiares, medioambientales, de adquisición de

valores... y también económicos, con lo que un intento de definición del concepto de gestión, sin duda excesivamente largo, podría ser: «El término gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible».

En relación con los antecedentes de estudio. En el ámbito Latinoamericano, Morales, Amaral y Bastos (2021) en su tesis doctoral “Gestión Deportiva en Brasil: una revisión integradora metodológica”, desarrolló un estudio de tipo metodológico a través de una revisión integradora con enfoque exploratorio, descriptivo y mixto. Dentro de sus conclusiones se indica que la gestión deportiva revela retrasos coherentes en relación del desarrollo científico y que el desarrollo de la gestión deportiva es reciente, se afirma que las limitaciones son la carencia del enfoque, método de investigación y análisis, así como inexistentes bases teóricas.

La gestión deportiva es entendida por Chelladurai (1994, 2014) como la coordinación de diferentes fuentes, tecnologías, procesos y situaciones para lograr una producción eficiente y compartir los servicios deportivos. De igual modo, Lussier et al. (2004) afirman que es un "campo multidisciplinar que combina la industria deportiva y la gestión" (p. 5). En concreto, estos autores incluyen como actores del deporte, las organizaciones deportivas, las agencias de marketing deportivo, agentes, instalaciones y centros deportivos, eventos y competiciones deportivas, recreación deportiva, producción de artículos deportivos, atletas profesionales y equipos deportivos. En definitiva, un entramado complejo de gestionar y por ende, complejo de investigar.

Camilo Juan, Adriana fuentes (2015) definen Gestión como la suma de operaciones, técnicas y comerciales, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento

y de calidad en un organismo “o” entidad deportiva. Las administraciones públicas se apoyan en diferentes tipos de gestión como la gestión directa, indirecta y a mixta.

2.3 Tipos de Gestión Deportiva Municipal

2.3.1 Gestión directa:

Supone que el municipio controla directamente la prestación del servicio, realizándola a través de un órgano de la propia administración municipal, o una empresa de capital íntegramente municipal, asumiendo el riesgo económico de la actividad. Dentro de este tipo de gestión se diferencia entre que la administración disponga de un órgano especial o no.

- **Por la propia entidad local:** generalmente escogida por municipios pequeños en donde la rentabilidad social prima por encima de otros criterios. Se caracteriza por estar sometido a un gran control.
- **Por un órgano especial de administración:** también muy habitual de todo tipo de municipios (especialmente pequeños), y se caracteriza por proporcionar una gran independencia del Ayuntamiento y facilitar una mayor operatividad.
- **Por un organismo autónomo local:** propio de municipios de más de 10.000 habitantes, se caracteriza por ofrecer una buena capacidad de gestión y una gran agilidad, aunque suelen tener problemas relacionados por la falta de personal.
- **Por una sociedad mercantil con capital social íntegramente público:** característico de grandes instalaciones y grandes municipios, ofrece una gran independencia y un gran margen de actuación para cumplir con los objetivos propuestos. (Fierro, 2011, p, 54).

Características:

En la gestión directa el Ayuntamiento ejercerá sin intermediarios y de modo exclusivo todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante empleados públicos de plantilla y financiándolo a través de sus propios presupuestos.

2.3.2 Gestión indirecta:

Supone que la dirección y control de la prestación del servicio, es indirecto, puntual, por prestarse el mismo a través de una entidad que no forma parte de la administración municipal. El riesgo económico de la actividad, siempre que esté dentro de unos límites y que no se ponga en peligro la continuidad regular del servicio.

- **Concesión:** suele elegirse para la gestión de instalaciones o servicios muy concretos mediante empresas del sector privado especializadas en la materia.
- **Gestión interesada:** una empresa privada realiza el servicio de gestión a cambio de un resultado pactado sobre la cuenta de explotación. Es decir, sobre los beneficios que pueda generar el servicio.
- **Concierto:** son las asociaciones o federaciones locales las que se encargan de gestionar un determinado servicio deportivo. Se utiliza sobre todo para avivar el tejido social de una localidad, aunque en ocasiones no es recomendable por la falta de profesionalización del personal.
- **Arrendamiento:** son personas o empresas que buscan la rentabilidad económica. Son, por norma general, los bares o tiendas que se pueden encontrar en polideportivos municipales o en cualquier otra instalación deportiva municipal.
- **Sociedad mercantil y cooperativas** legalmente constituidas con capital social propio o parcialmente perteneciente a la entidad local: propio de empresas o municipios medianos y grandes, ofrece una gran flexibilidad aunque generalmente son opuestas al interés general. (Fierro, 2011, p,56)

2.3.3 Gestión mixta:

Se define como el resultado de la combinación de elementos de la gestión directa e indirecta, es decir, una fórmula en la cual parte de los equipamientos y servicios deportivos son gestionados por el propio órgano municipal y parte lo son por entidades de ámbito no municipal, a través de concesiones, conciertos o arrendamientos. (Fierro, 2011, p, 59).

2.4 Formas de gestión deportiva de servicios públicos

Según la revista digital UNISPORT MANAGEMENT SCHOOL en el artículo “La Gestión Deportiva de las administraciones locales” publicado el 27 de Octubre DE 2020, en la actualidad, muchos de los servicios considerados públicos de forma tradicional han sido externalizados o han pasado a ser gestionados de forma indirecta. También han aparecido nuevas fórmulas como los organismos autónomos, las sociedades anónimas de derecho privado con capital público y las situaciones mixtas, en las que un ente público gestiona de

forma directa la oferta deportiva, pero pone a cargo de empresas privadas la gestión de una parte.

Los especialistas en la materia no dictaminan una forma óptima para la gestión deportiva municipal. Defienden que cada una de ellas se adapta a la situación particular de cada municipio. Por eso, es importante basarse en una serie de ejes a la hora de decidir qué forma es la más apropiada para una localidad (si la gestión directa o indirecta). Esos ejes son los siguientes:

- **Valores:** los valores de interés general y rentabilidad social deben prevalecer siempre por encima de los valores de rentabilidad económica. Un Ayuntamiento debe primar siempre la calidad y el interés público al negocio.
- **Política:** se deberán establecer las prioridades para la Corporación Local. Como por ejemplo, los recursos (económicos, materiales y de personal) que se asignarán para llevar a cabo el servicio.
- **Dimensión:** dónde se aplicará el modelo también resulta un eje importante a la hora de decidir la forma de gestión. Y es que no es lo mismo hacerlo en un municipio grande que en uno medio o pequeño. Como tampoco resulta igual llevarlo a cabo en un complejo o en un conjunto de equipamientos.
- **Organización:** será necesario valorar si el personal y los medios de que dispone un Ayuntamiento son suficientes para asumir o adaptarse al modelo escogido y, en su caso, plantear la forma en que deberán interactuar con la nueva fórmula.



FIGURA N° 2: Fuente III Congreso de la asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva 2013.

2.5 Fases de la administración deportiva

¹La correcta administración deportiva de cualquier entidad, club o asociación se fundamenta en un procedimiento riguroso y compuesto por **cuatro fases diferenciadas**.

Estas fases son:

Planificación: Consiste en definir cuáles son los objetivos y metas, tanto a corto como a medio y largo plazo. Con esta información en la mano, trazar un plan de actuación con diferentes acciones específicas.

Organización: Se basa en implementar las acciones diseñadas, distribuyendo funciones y tareas, además de gestionar los recursos existentes, tanto humanos como materiales o de las instalaciones.

Dirección: Una de las funciones principales del administrador deportivo consiste en orientar y coordinar al personal de la entidad para conseguir que los esfuerzos se dirijan hacia un mismo punto. En definitiva, debe asignar tarea y asegurar una buena comunicación entre los diferentes departamentos.

Evaluación: Comprobar mediante diferentes herramientas de control que la estrategia implementada obtiene los objetivos perseguidos inicialmente. En caso negativo, detectar errores y puntos de mejora, diseñando soluciones creativas.

1 Extraído de la revista digital UNISPORT MANAGEMENT SCHOOL Marzo de 2022.

2.6 Plan Estratégico

Le podemos llamar plan estratégico de una organización al proceso permanente y continuo poniendo en marcha una organización. El plan estratégico es concreto, definido y tangible. En una organización es un documento que forma parte de escasos papeles que un directivo debe tener encima siempre al alcance de la mano.

2.6.1 Definiciones

De acuerdo con Wolf & Nogueira (2020) Los planes estratégicos son una herramienta importante para integrar las agendas e iniciativas de diferentes actores territoriales en estrategias comunes (a mediano o largo plazo), dado su fuerte componente programático y su capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos (p.5).

Weston (2020) definen la planeación estratégica como: Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1).

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como: Un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa

y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa (p.3).

Kalkana & Cetinkaya (2013) definen la planeación estratégica como una técnica para administrar factores, así: El proceso de planificación estratégica es una forma que incluye varias técnicas y factores para realizar tareas específicas de manera sistemática. La planificación estratégica incluye la creación de objetivos definidos claramente y los procesos necesarios para lograr estos objetivos. La planificación estratégica se reconoce como una herramienta de gestión importante para una organización (p.2).

Mejía, Agudelo, y Soto (2016) definen la planeación estratégica como “un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización” (p.2).

En las organizaciones es fundamental que los líderes cumplan con las competencias necesarias para desarrollar técnicas que lleven al nivel deseado, por tanto la inteligencia estratégica evoca características militares porque contiene conocimiento específico, codificado, secreto y confidencial que requiere de un análisis crítico que sea constante, basado en seguimiento y control de las estrategias aplicadas (Serrato, 2018).

A partir del conocimiento de los conceptos y metodologías de la planeación estratégica, es necesario implementar medidas para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, basadas en acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, ya sea a corto, mediano y largo plazo. Para ello es necesario revisar las diferentes metodologías y conceptos que se relacionan describiendo las estrategias que se deben implementar en una pequeña o mediana empresa.

Luego del recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar

a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.



FIGURA N° 3

Fuente: Cerem International Business Scholl Juan Martín 2019

Según Juan Martín (2019) El primer paso para realizar un **FODA** es fijar el objetivo principal y los objetivos que son secundarios, después hay que desarrollar todo el análisis para trazar la estrategia más adecuada en función de los fines que se quieran conseguir. El modelo se puede aplicar a cualquier sector, tipo de gestión o área de negocio. El primer paso es describir la situación actual para después identificar las acciones o cambios que han de llevarse a cabo. Se trata de un **diagnóstico estratégico** clave en una organización. La información obtenida muestra el actual estado de la compañía, o departamento objeto de estudio, en función de sí misma y del entorno en el que se desarrolla o desea desarrollarse. Es el punto de partida para realizar un análisis histórico y proyectivo.

2.6.2 Análisis interno: debilidades y fortalezas

En el **estudio interno**, el objetivo es encontrar las **debilidades y las fortalezas** que tiene la organización: las primeras para corregirlas y las segundas para impulsarlas. Para ello se estudian diferentes variables: producción, marketing, organización, recursos humanos o personales y finanzas.

En el apartado de producción, se analiza la capacidad que tiene la empresa de producir sus servicios o productos, los costes, la calidad y la innovación. En marketing, se estudian las líneas y gamas de los productos, la imagen que se tiene, el posicionamiento, la cuota de mercado, la publicidad, los precios, las ventas, la distribución, el servicio al cliente y las promociones. En el estudio financiero, se engloba la rentabilidad, los recursos, el endeudamiento y la liquidez de que dispone la empresa.

Por otra parte, en el **análisis de la organización** se estudia la estructura de la compañía, la cultura empresarial, la jerarquía, el proceso de dirección y el de control. Y, por último, en el de recursos humanos se analiza el proceso de selección del personal, la formación que se realiza, la política de motivación, de rotación o de remuneración que hay establecida.

2.6.3 Análisis externo: amenazas y oportunidades

El análisis externo es el que se refiere al entorno de una organización deportiva. Incluye todos aquellos aspectos que no dependen directamente de la administración pero que le afectan. Estos puntos son muy reveladores a la hora de definir estrategias que permitan combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Las áreas que abarca el análisis externo son el mercado, el sector, la competencia y el entorno. En el mercado se define el público de la empresa, la evolución de la demanda, los deseos que tiene el consumidor y sus comportamientos a la hora de realizar la acción de compra.

En cuanto al sector, el objeto de estudio se centra en la detección de las tendencias que permitan obtener nuevas oportunidades de negocio. Para ello. Se estudian tanto las empresas como los proveedores, distribuidores, clientes y fabricantes. El análisis de la competencia permite situar la empresa en el mapa y averiguar cuál es su posicionamiento en función del de otras compañías, los precios que se ofrecen, el tipo de productos o la

distribución que realiza. En el estudio del entorno se incluyen todos aquellos aspectos que son ajenos a la organización pero que le influyen directamente, como son variables económicas, legislativas, sociológicas, tecnológicas o políticas.

2.7 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Figura N° 4 Extraída de GrowNow NG Estrategia y Control: Nuria García 2019

2.7.1 MISIÓN: Donde estamos

Definición: Es la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día.

2.7.2 VISIÓN: Donde Vamos

Definición: es lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Una vez que la organización deportiva tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (**misión**) y proyectarse hacia el futuro (**visión**): desde el plano racional, ya que vinculan medios y fines; y desde el emocional, ya que inspiran e incentivan a actuar incluso en situaciones desfavorables.

2.7.3 Valores: Con que Contamos

Definición: Son el conjunto de características que otorgan valor y carácter a tu organización y lo convierte en una entidad alineada con la sociedad y comprometida con sus usuarios y potenciales usuarios.

La misión, visión y valores de una Gestión Deportiva son las bases de la cultura de ésta, son en lo más profundo lo que hace que se tomen unas decisiones u otras, dotan de identidad a la organización, alinean la motivación y el enfoque de los colaboradores en una dirección unificada.

El hecho de tener enunciada la misión, la visión y los valores de tu empresa también ayudan a fomentar el sentido de pertenencia, ya que de esta manera los que forman parte de la organización, los pueden hacer suyos y sentir que orientan sus esfuerzos hacia un objetivo mayor que los individuales.

Es importante dedicar un tiempo a la reflexión de nuestra misión, visión y valores antes de lanzarnos a crear políticas de actuación y estrategias, ya que las decisiones que tomemos, serán más acertadas si tienen una base sólida y si todos en la empresa entiende perfectamente a qué nos dedicamos, cómo lo hacemos y a dónde queremos llegar.(Nuria García 2019)

EL Municipio de Los Menúcos trabaja actualmente con los programas y proyectos que bajan desde Nación, Estos se basan en implementación de un modelo de país que desde el año 2003 ejecuta políticas sociales basadas en la inclusión de los sectores de la población

históricamente relegados de la mayoría de los derechos sociales, sustentados por un Estado presente, que asume un rol protagónico activamente orientado hacia el desarrollo humano. La base donde se fundamenta cada municipalidad es el plan estratégico. La Secretaría de Deporte, Educación Física y Recreación asume la gestión y diseña el Plan Estratégico 2016-2020, con la voluntad de construir sobre lo construido a lo largo de la historia deportiva del país, en pos de concretar los desafíos pendientes que requiere la República Argentina, para afianzar el valor central del Deporte y la Educación Física como política de Estado, como valor educativo, social y cultural; vinculado a la formación, a la salud, a la producción y a la representación nacional.

Boletín Oficial 2021 Gestión Arabela Carreras: Es imprescindible consolidar las bases del Deporte, de la Educación Física, y de la Recreación, cuyos vértices son: la Escuela, el Club, las Federaciones y todas las unidades de formación y educación deportiva.

Para ello, es indispensable implementar acciones conducentes a brindar oportunidades de aprendizaje y práctica deportiva continua, para lo cual se requieren procesos sistemáticos que favorezcan el desarrollo integral de todos y cada uno de los niños/as, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Para reafirmar nuestro compromiso con un Deporte y una Educación Física de calidad para todos; responder al desafío de la integración y la cooperación entre los distintos componentes del sistema deportivo, sostener la inversión y la proyección internacional del deporte de representación nacional, nos proponemos avanzar en principios comunes que tengan como pilares:

Generar la igualdad de oportunidades:

- Vincular el deporte a los procesos educativos:
- Vincular el deporte a los procesos productivos
- Impulsar una modernización legislativa capaz de establecer el deporte como un servicio público y un derecho del ciudadano

2.8 Gestor Deportivo

2.8.1 Aproximaciones

Según Mestre Sancho (2004): Aquí surgen dos respuestas rápidas. La primera dirá que gestor deportivo es la persona que ocupa un puesto catalogado como tal. La segunda que gestor deportivo es quien lleva a cabo, con preparación conveniente, los cometidos de la gestión. Y como consecuencia de ambas respuestas, significativamente distintas, se plantea la cuestión del bagaje de conocimientos que debe poseer el gestor deportivo.

Para que sea exitosa la gestión se debe tener una formación básica que debe poseer el gestor, podrían ser la de profesor de educación física, economista, ingeniero, etc. pero necesitado de unos conocimientos específicos, relativos al deporte, y en concreto (citados literalmente) sobre a) administración, organización, legislación y economía/finanzas. b) dinámica de grupos, sociología aplicada, marketing y relaciones públicas. c) mantenimiento y nuevas tecnologías, como proceso de datos estadísticos (informática, etc.). A su vez debe estar capacitado para tomar decisiones, ser capaz de alcanzar los objetivos que se haya fijado y tener competencias en materia de encuadramiento del personal (trabajo en equipo).

Debemos tomar en cuenta la importancia de este ámbito tal como lo menciona Sandino Rodríguez M (2017) “Los actuales dirigentes deportivos no tienen una formación académica que les otorgue las competencias necesarias para desarrollar una adecuada gestión (o gestión de calidad), ni están formados académicamente en administración y gestión deportiva, conocimiento del sector”. Muy importante lo que menciona el autor nuestra realidad dentro de la dirigencia deportiva ya que es indispensable la capacitación continua dentro del ámbito deportivo, solo de esta manera tendremos una Gestión Deportiva de Calidad donde el único beneficiario sería la comunidad deportiva.

2.9 LIDERAZGO:



Figura N° 5 Liderazgo: Resultados vs Rol Joan Celma Giménez 2018

“Liderar es tener la competencia y la credibilidad de conducir al éxito un proyecto, meta o empresa. La principal característica de un líder: Su capacidad para influir en el entorno, en la organización y en las personas que le siguen”. Joan Celma Giménez (2018).

Hay múltiples teorías sobre el liderazgo: una de las más reconocidas es la del liderazgo situacional o de contingencia, propuesta inicialmente por P. Hersey y K. Blanchard (1977) quienes apuntaban que no existe un estilo de liderazgo mejor o peor, sino una respuesta distinta a cada situación, según factores, vinculando el éxito del liderazgo a la capacitación y madurez de los colaboradores y a su compromiso con la organización, además del propio comportamiento directivo.

2.9.1 EL LIDER: Nace o se Hace?

¡Hay quienes creen que los líderes nacen!

Y es cierto que hay personas que tienen unas aptitudes innatas y predisposición a ocupar cargos de dirección dentro de las organizaciones o empresas. Estos se distinguen por la confianza que muestran en sí mismos, su ambición y energía, la empatía y el compromiso, sinceridad, integridad e interés en ayudar a los demás a tener éxito.

Un verdadero líder ha de ser un guía para sus empleados o colaboradores, ganándose la autoridad desechando el mando desde el poder.

No obstante, también son muchos los expertos que afirman que los buenos líderes se hacen. De hecho, resulta determinante la formación que la persona va adquiriendo y la experiencia que va acumulando a lo largo de su carrera.

En los últimos tiempos los estudios superiores especializados en liderazgo empresarial se han multiplicado y son cada vez más los profesionales que los demandan. Sea de una u otra forma...o la conjunción de las dos, la manera que se irá forjando el carácter del buen líder será a través de asumir responsabilidades, tomar decisiones y solucionar problemas. (Joan Celma Giménez 2018)

2.10 Rol del Gestor Deportivo

Gómez Ana M. (2003) en su investigación “El rol del gestor deportivo municipal” define las funciones más importantes de un gestor deportivo. Los gestores deportivos pueden realizar multitud de funciones. Pueden controlar toda una institución o encargarse de una sola área. En este caso, se va a hacer un análisis de casos genéricos.

2.10. 1 Funciones principales:

- Planificación

La planificación es un elemento básico para cualquier gestión y proyecto deportivo. Este punto, si no está, es una garantía de fracaso a medio y largo plazo. En consecuencia, un gestor deportivo ha de ser, ante todo, un buen planificador. Para ello habrá que establecer

un calendario de objetivos exigente pero plausible para hacer un seguimiento. En función del deporte, ese calendario ha de ser anual, mensual o tener otro tipo de frecuencia.

- **Coordinación:**

Como en cualquier empresa, un gestor deportivo ha de saber coordinar todos los elementos en juego. Un gestor ha de tener una capacidad de liderazgo con el objeto de alcanzar el objetivo fijado. La idea, en definitiva, es que resulte mucho más fácil movilizarlos para que, a largo plazo, no haya ningún tipo de problema.

Lo que sucede es que una debida coordinación es compleja. Un gestor que tenga la capacidad de hacerlo puede marcar la diferencia. Al fin y al cabo, de lo que se trata es de sacar el máximo partido a los recursos de que se dispongan. Quien lo sabe hacer, va un paso por delante de los demás.

Un gestor que no tenga capacidad de coordinar los factores está abocado al fracaso más pronto que tarde. Esta habilidad es especialmente importante cuando el profesional asume las áreas económica, deportiva y administrativa.

- **Búsqueda de financiación**

La gestión deportiva profesional necesita fuentes de financiación. Para ello, hay que conocer los recursos endógenos que se pueden generar y dónde se pueden conseguir de forma externa. Este punto es fundamental porque, en un entorno competitivo, la capacidad de autofinanciarse se valora, y mucho. Esto permitirá que, a largo plazo, la práctica deportiva sea sostenible.

Uno de los aspectos que han cambiado en los últimos años es el de la aplicación de las técnicas de marketing. En el pasado, conseguir la financiación a pequeña escala era relativamente fácil. Lo que ha sucedido en los últimos años es que la captación de fondos se ha profesionalizado. El buen gestor sabe hacer una prospección de mercado para saber hacia dónde ir. Cuando el deporte es a escala local, se buscan sponsors o patrocinadores entre las empresas de la localidad. Si la disciplina es global, ya entran en juego la televisión y patrocinios mayores.

- **Capacidad de selección**

El mánager es el encargado de realizar la selección del personal. Esto engloba desde un entrenador a un director de marketing o un encargado de limpieza y, por supuesto, un deportista. Es importante aplicar técnicas de selección de recursos humanos para ganar en eficiencia. No en vano, una mala elección es mucho más costosa a largo plazo que una “no elección” porque hay que pensarlo dos veces. La elección del personal es fundamental para formar un buen equipo de trabajo. Es por ello que el filtro de los currículums gana en importancia y es una de las habilidades más importantes que ha de tener un gestor deportivo.

- **Gestión de Recursos Humanos**

El gestor deportivo tiene que ser un buen gestor de Recursos Humanos. Este punto es crítico porque, no en vano, se trabaja con personas, cada una con sus egos y emociones. La inteligencia emocional se convierte en un aspecto fundamental. Saber sacar lo mejor de cada jugador es sumamente importante para que se puedan lograr los objetivos marcados. Hay que tener en cuenta que, a la larga, esta habilidad genera un valor añadido. En el deporte profesional hay numerosos casos de plantillas talentosas en equipos de élite que no han funcionado por una incorrecta gestión de los egos. En consecuencia, te conviene anticiparte a estos problemas.

2.11 Perfil del Gestor Deportivo

En el deporte debemos manejar los términos adecuados y al decir gestión deportiva estamos hablando de la persona encargada de toda esta administración como es el Gestor Deportivo con un perfil como nos indica, Celma, (2004) “El actual perfil del gestor deportivo como directivo debe suponer capacidad y calidad de trabajo en todas las direcciones y ámbitos del sector, superando el anclaje o categorización sectorial.” El perfil del Gestor Deportivo es importante ya que debe cumplir con principio y parámetros fundamentales como: Capacidad, Profesionalismo dentro de su campo de acción, es decir manejarse en diferentes direcciones sin descuidar su objetivo como es la Calidad de Gestión.

Entendiendo que el deporte municipal es un “deporte para todos” compartimos con Blanco (1997) que la gestión pública del deporte deberá pasar necesariamente por un protagonismo equilibrado y redistribuido entre las entidades locales y el tejido Gestión Deportiva.

Análisis de fidelización de usuarios Javier Imbroda Ortiz 59 asociativo en el marco de una corresponsabilidad, entre el sector público y el privado. E igualmente compartimos con Mestre & García (2000) que el municipio debe favorecer el asociacionismo, para conseguir encaminar la participación social en el deporte, accesible a todos los ciudadanos y posiblemente más cercana a sus necesidades y características, gestionada en cuanto a servicios por profesionales de la actividad física y el deporte, aspecto que estamos tratando en esta investigación como parte del ensamblaje de la fidelización de los usuarios de los centros deportivos.

Gómez, A.M. (2003). En su artículo que la experiencia indica que los gestores deportivos tienen que ser personas con formación. Lo cierto es que, con el tiempo, ha habido numerosos cambios que profesionalizan esta actividad. El líder agresivo, intuitivo y dominante ha dejado paso a un gestor asertivo con capacidad de trabajar en red y empático.

2.12 Cambios en la Gestión Deportiva:

El deporte como fenómeno integrado en la vida cotidiana de los ciudadanos, no puede desligarse de la acelerada evolución social. Cualquier transformación importante de esta sociedad cada vez más global y tecnológica, incide directamente en los hábitos deportivos de las personas, por lo que la Administración se encuentra con exigencias sociales que aceleran el proceso de cambio o transformación casi de forma inmediata. Cambios que a veces no pueden ser tan acelerados en la actividad pública. La Administración Pública en general y la municipal en particular, se encuentra en plena renovación teniendo, la misión principal de mejorar las prestaciones de sus servicios, y hacer extensible los beneficios de la práctica deportiva a la mayoría de los ciudadanos, con unos niveles de calidad que sean un factor determinante en la fidelización de usuarios de los centros deportivos y con el menor costo posible a las arcas públicas.

Para Celma (2008), la generación de cambio acontecido en estos últimos años en la Administración Pública, y más concretamente en el sector deportivo, surge con sus

diferentes formas y modelos de gestión que se van adoptando, de esa ineludible necesidad de adaptar a nuestras organizaciones y sus ofertas a los niveles de calidad que los ciudadanos exigen en la prestación de los servicios relacionados con la actividad física y el deporte. Así mismo indica este mismo autor (Celma, 2008) que los gestores deben dar respuesta a diferentes realidades y demandas, que se adapten a las posibilidades y a las exigencias de una mayor eficacia en la gestión.

2.13 Introducción a la satisfacción-calidad

Dentro de los factores que más destacan en cuanto a la satisfacción de los usuarios en los centros deportivos se encuentra, sin duda, la calidad de los recursos humanos, y especialmente del personal (sean técnicos deportivos o personal administrativo) que está en contacto directo con los clientes. Triadó, Aparicio, y Rimbau, (1999) recomiendan que los gestores deportivos pongan mucha atención en el entrenamiento de los empleados, especialmente los que están en contacto con el público, en cuanto a habilidades técnicas, humanas y motivación.

Estos autores realizan algunas sugerencias para mejorar la satisfacción de los usuarios en centros deportivos municipales. Los esfuerzos deberían comenzar por los recursos humanos, seguidos por el cuidado de los equipamientos, comunicación y política de precios. Las instalaciones y el contacto humano deben ser considerados como el corazón de un centro deportivo. En otro orden de cosas, se ha establecido una relación entre el boca a boca y la satisfacción, la fidelidad y la calidad de servicio; pero apenas existen investigaciones en el sector deportivo que analicen con mayor profundidad estos aspectos. El personal en contacto con el cliente es un factor determinante en la percepción de la calidad por parte de este último, y concretamente de los técnicos deportivos, pero tampoco existen investigaciones que analicen la verdadera dimensión que tienen esos técnicos deportivos en la percepción de la calidad de los clientes de centros deportivos.

Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa/organización debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Juran la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- **Calidad como excelencia:** en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.

- **Calidad como valor:** en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. La calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.

- **Calidad como ajuste a las especificaciones:** este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.

- **Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes:** esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

2.14 Calidad de los servicios deportivos:

Es, en los albores del siglo XXI y finales del siglo XX, cuando la calidad entra en los servicios y en la Administración Pública. El interés de una modernización en el ámbito público, hace que a partir de ese momento la gestión pública intente desarrollar el mismo ritmo que la gestión privada, incluyendo iniciativas como la cartera de servicios o la satisfacción del usuario. En la época actual, se aprecia un incremento en los modelos de gestión de la calidad que se aplican, basados en la filosofía de la calidad total y la mejora continua (Dorado, 2006), donde se asumen compromisos por parte de las organizaciones, y se busca satisfacer las demandas de los usuarios, cada vez más exigentes.

Actualmente, la calidad de un servicio, es el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente/usuario que el centro deportivo proporciona. Por consiguiente, consideramos necesario que los servicios deportivos, cumplan unas premisas globales. Éstas son: · Satisfacer las necesidades de los usuarios · Prestar los servicios de forma empática con el usuario · Comunicarse debidamente · Adaptarse a los cambios.

Podemos afirmar que a mayores niveles de satisfacción conseguida a través de la prestación de servicios, mayores niveles de rentabilidad deportiva, social y económica de la entidad; por lo que es importante cumplir las premisas previamente citadas para conseguir un servicio de calidad. Compartimos con Teruelo (2009), que los sistemas deportivos deben

adaptarse permanentemente a las necesidades de los clientes además de detectar y solucionar las ineficiencias motivo de insatisfacción, para implantar la calidad en las entidades deportivas.

El concepto de calidad que es aplicado a productos físicos no es adecuado cuando se trata de servicios, dadas las características que éstos poseen, debiendo diferenciar entre calidad objetiva, entendida como el cumplimiento de unas especificaciones técnicas y la calidad subjetiva, que es la percibida por el cliente (Barrera y Reyes, 2003).

La calidad como objetivo empresarial resulta bastante novedosa en nuestro país, más aún si nos centramos en el sector de los servicios públicos, en nuestro caso deportivos, donde a pesar del notable aumento en el interés por la calidad del servicio son muy escasas las referencias sobre el desarrollo de planes de calidad (Morales Sánchez, 2003). La importancia que ha venido adquiriendo el fenómeno del deporte en los últimos años ha provocado un profundo cambio en la actitud de los/as ciudadanos/as, aumentando las exigencias y también las expectativas respecto a los servicios públicos deportivos, y demandando una gran variedad de programas de actividad física, profesionales cualificados, instalaciones adecuadas en cuanto a imagen, dimensiones, higiene, seguridad, etc. De esta forma, la principal preocupación de las administraciones debe ser hacer frente a todas estas demandas y cumplir así con las expectativas a través de servicios deportivos que logren satisfacerlas.

Morales Sánchez (2003), cuyas investigaciones en el ámbito de la calidad de servicios aportan una importante visión desde la psicología del consumidor, considera que un servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y cumple con las expectativas de sus clientes. Así, el servicio recibido menos las expectativas creadas podrá dar lugar a tres niveles de calidad:

- **Calidad normal:** servicio recibido igual a expectativas creadas.
- **Calidad superior:** servicio recibido mayor que las expectativas creadas.
- **Calidad inferior:** servicio recibido menor que las expectativas creadas

Asimismo, considera una serie de factores principales en los servicios municipales deportivos que se detallan a continuación:

- **Aspectos arquitectónicos**, dentro de los cuales habría que diferenciar entre criterios funcionales (terminaciones de obras adecuadas, comunicaciones sencillas, diferenciación de zonas, etc.), criterios decorativos (variación de colores, adecuación del equipamiento y mobiliario, estilo personal diferenciado, luminosidad, etc.) y criterios socioculturales (instalaciones alegres y atrayentes).
- **Mantenimiento de las instalaciones**, considerando limpieza e higiene de la zona deportiva, de los vestuarios, aseos, duchas y zonas anexas; orden general en cuanto a equipamiento y mobiliario en su lugar específico, almacenes ordenados, recepción “transparente” o sistematización; mantenimiento referido a la resolución rápida de averías o problemas, material y equipamiento deportivo en buenas condiciones, limpieza en la terminación de los trabajos, etc.
- **Contenidos y características** de las actividades consideradas como el eje principal de las entidades. En este sentido, estarían los objetivos, debiendo ser claros y estar delimitados, siendo asimismo adecuados a los intereses y necesidades de las personas que busquen el bienestar y la salud de los clientes; las características de las actividades deben favorecer la comunicación, ser recreativas, variadas, prácticas, de intensidad controlada y progresiva.
- **El personal técnico deportivo** como uno de los principales factores de la actividad al estar en contacto directo con los/as usuarios/as. Entre sus habilidades, debe disponer de los conocimientos necesarios sobre la actividad deportiva, elevada capacidad de compromiso y de trabajo, recursos didácticos y pedagógicos, adecuada preparación técnica, buena comunicación, con amabilidad y educación, saber escuchar los intereses de los demás, actitudes siempre positivas sabiendo transmitir ilusión y alegría, sin olvidar que su atención debe ser personalizada hacia el usuario.
- El personal de la instalación o de servicio también resulta vital al representar a la organización y ser una prolongación de la misma, debe preocuparse por resolver los

problemas de los/as usuarios/as por lo que debe ser eficaz y eficiente, con un trato personal, atento, sincero y educado.

- El ambiente sociocultural de la entidad, referido a la cultura, los valores y las normas de funcionamiento de la entidad, cumpliéndolas y transmitiéndolas. De esta forma, se deben fomentar y realizar ciertas conductas adecuadas como la imagen corporativa (vestimenta adecuada, forma de hablar, trato con el usuario, etc.), la organización de actividades tanto deportivas como extradeportivas, actitudes educativas con los niños, fomentar las relaciones amistosas y el juego limpio, facilidades de acceso a la información relativa a la instalación, inscripción a las actividades y reserva de instalaciones, de tramitación de quejas y/o sugerencias, así como el contacto directo tanto con el profesorado como con la dirección.
- La comunicación de la entidad con el cliente en cuanto a las normas de uso, de inscripción y reserva, información sobre los nuevos servicios, los cambios en el programa de actividades, las tarifas, la cultura de la empresa, los compromisos de la entidad o las cartas de servicios.
- La evaluación de los servicios y el tratamiento adecuado de las quejas, reclamaciones y sugerencias.

Para la consecución de un servicio municipal deportivo de calidad es necesario disponer de las herramientas necesarias que, una vez aplicadas, sirvan para mejorar, por lo que resulta fundamental la evaluación adecuada de la percepción de los/as usuarios/as de todos esos aspectos que engloban el servicio deportivo que reciben.

2.15 La satisfacción de los clientes

La satisfacción es otro de los pilares básicos para que una empresa u organización funcionen bien. El cliente debe constituir el centro de toda organización. «Sin usuarios no hay organización».

En las organizaciones de actividad física hay que diseñar constantemente acciones con la finalidad de satisfacer y mantener a los clientes de una forma estable, por lo que interesa, en

gran medida, conocer su comportamiento como consumidores, así como las valoraciones que hacen sobre las actuaciones que la empresa realiza.

La satisfacción es una constante en los intercambios comerciales independientemente de la actividad que desarrolla la empresa, incluso se puede afirmar que la obtención de beneficios económicos o sociales, a medio o largo plazo, no son posibles si los clientes no quedan satisfechos. La satisfacción constituye para la empresa una necesidad y para el individuo, un deseo.

La naturaleza de la satisfacción del cliente externo está basada para Luna Arocas (1998) en la evaluación que el cliente realiza sobre los atributos del servicio correspondiendo a un proceso cognitivo. Sin embargo, posteriormente se amplía este concepto entendiendo que la satisfacción también está relacionada con las emociones que produce el servicio. Incluso la naturaleza de la satisfacción puede corresponder a una relación que comprenda un enfoque cognitivo y afectivo simultáneamente.

Se pueden, pues, agrupar los diferentes modelos en los apartados: modelos de naturaleza cognitiva (paradigma desconfirmación de expectativas); modelos de naturaleza afectiva (corriente hedonista); modelos de naturaleza cognitivo-afectiva; y los modelos basados en las necesidades.

Finalmente será imprescindible tener en cuenta ambos conceptos, tanto el de calidad como el de satisfacción, ya que ambos son necesarios y complementarios. Para mí no puede existir uno sin el otro, siempre deberán ir unidos.

Dada la similitud conceptual entre los constructos de calidad de servicio y satisfacción, no es sorprendente que están altamente correlacionados. Actualmente, la mayoría dos autores sugieren que la calidad del servicio y la satisfacción son constructos distintos.

Pero a pesar que en ambos casos hablamos de evaluaciones subjetivas por parte de los consumidores o usuarios, es importante destacar ciertas diferencias, señalando que las investigaciones realizadas sobre la satisfacción se centraron en las evaluaciones posteriores al consumo o compra, mientras que la investigación sobre actitudes enfatizó la atención en evaluaciones anteriores a la decisión de consumo y compra.

Inicialmente, algunos autores señalaron la satisfacción como un antecedente de calidad percibida. El argumento básico de esta posición consiste en que a partir de las experiencias de satisfacción con varios encuentros de servicio se desarrolla y se va modificando una actitud global a largo plazo, es decir, mediante la acumulación de evaluaciones específicas (satisfacción con transacciones) se llega a una evaluación global (calidad percibida). Parasuraman et al. (1988) sostiene que experiencias satisfactorias a lo largo del tiempo dan lugar a percepciones positivas de calidad de servicio.

Otros trabajos defienden la postura contraria, es decir, que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción de los clientes. En este sentido, el trabajo de Cronin y Taylor (1992) somete a examen el orden causal de la relación entre calidad de servicio y satisfacción, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales. La investigación pone de manifiesto que de las dos relaciones recíprocas posibles, la única significativa es la que propone la calidad como antecedente de la satisfacción.

Sin embargo, es posible una postura intermedia, en la que la calidad de servicio percibida es considerada tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción. Así la satisfacción en una transacción concreta vendría determinada entre otros factores por la calidad de servicio; a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

2.16 La práctica deportiva en la sociedad actual y su influencia en el diseño de la organización

La práctica deportiva en la sociedad actual y su influencia en el diseño de la organización
La modificación de los hábitos deportivos de la población, afecta directamente a la gestión de los servicios y de las instalaciones deportivas, por lo que no sólo hay que considerar los programas de actividad física como verdaderos programas de intervención social (Hernández Mendo y Anguera, 2001), sino que la consecución de la calidad en el servicio pasa además por la valoración de los atributos externos al mismo (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, González-Morales, Ramos, y Peiró, 2009) y por la relación que se produce entre la organización y los/as usuarios/as, considerando la calidad como la interacción

constante de todos los factores y/o elementos que intervienen en el proceso de prestación de un servicio.

Por ello, ofrecer servicios de calidad es el objetivo principal de las organizaciones y por tanto, de igual manera, en las organizaciones deportivas, a través de adecuados programas de actividad física acorde a las necesidades de la población y produciendo una óptima satisfacción (Gálvez, 2011)

No obstante, resulta complejo identificar los aspectos básicos que caracterizan un servicio deportivo de calidad capaz de lograr dicha satisfacción, pues las cambiantes exigencias de este sector y la enorme diversidad en cuanto a demanda se refiere, provocan que caracterizar tanto las expectativas como las percepciones de los/as usuarios/as sea una de las tareas esenciales y de mayor importancia. En esta línea, Salvador (2008) afirma que el gran reto de las organizaciones reside en identificar las necesidades de sus clientes e intentar cumplirlas, por lo que se convierten en un aspecto central para el servicio, aún más si se tiene en cuenta que éstas necesidades terminarán transformándose finalmente en las percepciones de los/as usuarios/as (Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón, 2003), es decir, adecuar la oferta de programas de actividad física a las necesidades de los/as usuarios/as incidirá en la valoración de éstos sobre el servicio.

Hasta la década de los 90, se hacía difícil hacer tangible la calidad de un servicio tan complejo como es la organización de competencias deportivas, pero como se verá a lo largo de este trabajo, la gestión de la calidad ha adquirido un desarrollo cada vez mayor en las organizaciones, facilitando las herramientas que permiten planificar, organizar, liderar y evaluar la calidad de los servicios y productos en las organizaciones a través de diferentes normas, requisitos o indicadores (Millán et al., 2009). Estas exigencias para la gestión de la calidad en las organizaciones pueden adecuarse a las cualidades de los servicios deportivos y específicamente el servicio competitivo en organizaciones deportivas que les permita dirigir organizadamente la oferta de un servicio que muchas veces no se tiene referencia de su comportamiento.

De este modo, el comportamiento de los usuarios de servicios deportivos se ha modificado en función del movimiento deportivo. Así, los consumidores deportivos actuales demandan

ocupar su ocio y tiempo libre con nuevas actividades, nuevas instalaciones, nuevos equipamientos, etc. y todo ello con una calidad que han de considerar razonable para seguir practicándolo de manera regular. Estos cambios en el comportamiento del consumidor deportivo suponen una adaptación y adecuación, por parte de las organizaciones de servicios deportivos, que den respuesta a las necesidades para así satisfacer las demandas del sector.

En consecuencia, las cambiantes exigencias del sector deportivo han provocado que el factor calidad se considere determinante para el éxito y el logro de resultados. Dada la continua evolución que se da en el entorno deportivo en nuestra sociedad las organizaciones deben prestar atención a las diferentes expectativas creadas por los clientes, ofreciendo tanto un servicio como unas instalaciones de la mayor calidad posible (Gálvez y Morales Sánchez, 2010).

Para responder de manera positiva a las exigencias de un sector deportivo muy cambiante y diferente a la tradicional, y a su vez impredecible, las empresas tienen que sacar el máximo provecho a los recursos disponibles, es decir, deben ser capaces de manejar y optimizar eficientemente todos los recursos económicos, humanos y materiales que haya dentro de la organización. Esto genera mucha presión para las empresas de servicios deportivos, no sólo por los propios servicios a desarrollar, sino también por todo lo que conlleva éste cambio en las instalaciones deportivas, las cuales deberán de ser adecuadas a las nuevas actividades, provocando un cambio importante en el diseño y concepción de las mismas.

De esta forma, tanto la difusión de la práctica deportiva como la diversificación de organizaciones deportivas han propiciado un gran aumento en la construcción de instalaciones deportivas (Gálvez y Morales, 2010), y por ello es necesario que las organizaciones sepan cuáles son las nuevas demandas, necesidades y expectativas de los ciudadanos en materia deportiva con el objetivo de poder ofrecer una gestión eficaz de los recursos y un mayor nivel de calidad en el servicio, aumentando así la satisfacción de los usuarios. Y no solo las demandas del presente, sino también tienen que ser capaces de predecir los cambios que se darán en las expectativas de los consumidores deportivos en un futuro.

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Consideraciones metodológicas:

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.: Esta investigación se abordara desde un enfoque cualitativo. Este tipo de investigaciones produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Al mismo tiempo, enfoca los problemas de estudio, los acontecimientos, acciones y valores haciendo que estos sean vistos desde la perspectiva de los individuos. Se va a encargar de puntualizar ciertas características de la población de estudio, en este caso la gestión deportiva actual de la municipalidad de Los Menúcos, como también algunas conductas de las personas que practican diferentes disciplinas deportivas.

Como plantea el problema de investigación vamos a intentar describir la función de la gestión deportiva actual del municipio de Los Menúcos y si esto influye en la población para la práctica deportiva de forma positiva o negativa, como también cuales es papel que adopta para hacer frente a la demanda, como se toman las decisiones y la estructura de funcionamiento.

3.3 Población: Jóvenes y adultos de ambos sexos entre 16 y 60 años de la localidad de los Menúcos, Rio Negro, Argentina, que practican las diferentes disciplinas deportivas municipales.

3.4 Muestra: La muestra estará compuesta por 80 personas de ambos sexos de entre 16 y 60 años que practiquen alguna disciplina deportiva de carácter municipal. Los cuáles serán seleccionados de manera aleatoria.

TABLA N°1: Distribución de la muestra por género

GENERO	PARTICIPANTES	PORCENTAJE
MUJERES	37	46.25
HOMBRES	43	53.75
TOTAL	80	100 %

3.5 Técnicas de recolección de datos:

La recolección de información fue analizada a través de los fundamentos bibliográficos e interpretación personal.

Como estrategia se utilizó en primer lugar un **análisis documental** la idea con esta técnica es examinar los documentos existentes, como historia del deporte municipal en la localidad de Los Menúcos, archivos que tengan que ver con gestión, disciplinas, programas, etc.

También se utilizó La entrevista, este método consiste en recopilar la información formulando preguntas. A través de la comunicación interpersonal, el emisor obtiene respuestas verbales del receptor sobre un tema o problema en específico.

La entrevista puede realizarse de forma presencial o por teléfono y requiere un encuestador y un informante. Para llevar a cabo una entrevista de forma eficaz, tengo que considerar qué información deseo obtener del sujeto investigado, para orientar la conversación a los temas que necesito tratar.

Previamente se debió reunir información suficiente del tema y preparar con antelación la entrevista, escuchar con atención y generar un ambiente de cordialidad. **También es importante abordar gradualmente al entrevistado y hacer preguntas fáciles de comprender**, así es más sencillo captar las reacciones, gestos y aclarar la información en el momento.

Luego utilizamos la **observación** directa, porque es una forma discreta y sencilla de inspeccionar datos sin depender de un intermediario. Este método se caracteriza por no ser intrusivo y requiere evaluar el comportamiento del objeto de estudio por un tiempo continuo, sin intervenir. Al utilizar esta técnica estuve en contacto con el hecho que voy a investigar, de esta manera se podrán utilizar mis sentidos para racionalmente dar explicación a lo captado y hacer de esta una verdad demostrada para que dicha investigación no termine siendo una teoría irracional y vaya en contra de todos los hechos naturales y reales la lógica, interviene para que sea totalmente sustentada.

Otra técnica que se utilizó fue la **encuesta** para obtener datos sobre la satisfacción de los usuarios con los profesores, las instalaciones, los materiales y las actividades deportivas. Me pareció muy importante incluirla porque me permitió reunir información relevante, y así de esta manera obtener una predicción cercana sobre los resultados. Una ventaja es que me permitió llegar a mayor cantidad de personas en menor tiempo.

También se aplicó una **escala** para obtener información acerca de la opinión que tienen los usuarios acerca de la gestión deportiva actual.

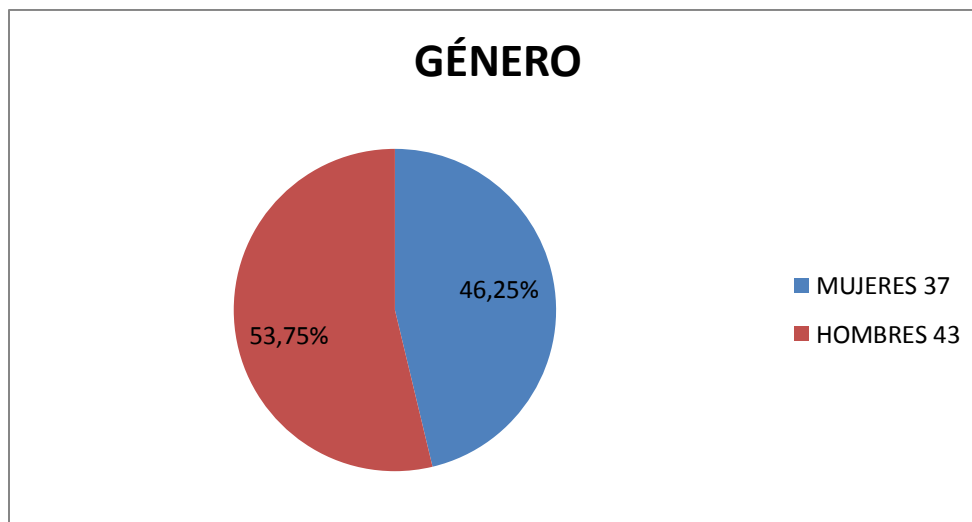
Cada uno de los ítems tanto en las encuestas como en la escala estuvo referido a los objetivos de la investigación.

Una vez que se reunió toda la información procedió a un análisis exhaustivo de los datos, el que nos permitió interpretar rasgos y características de la gestión deportiva actual del municipio de Los Menúcos.

CAPITULO 4: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

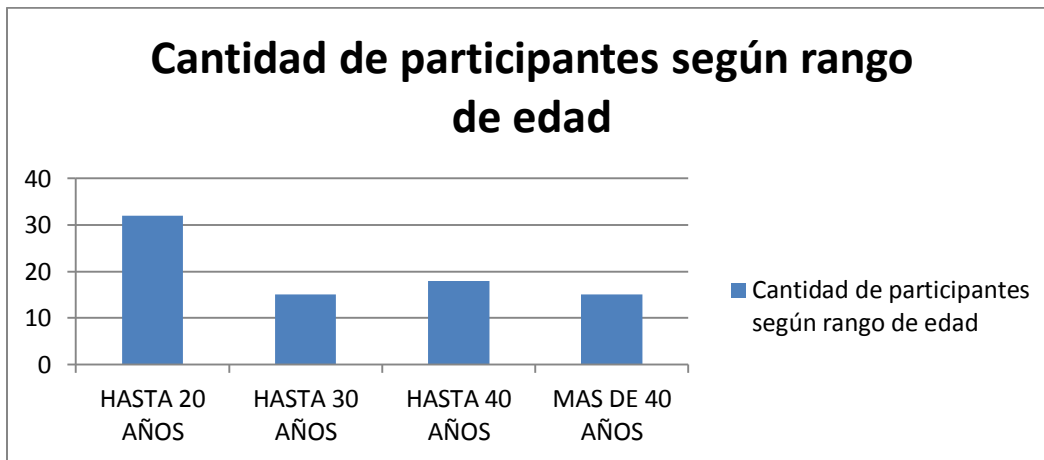
En este apartado se expondrán a modo de tablas y gráficos los resultados del trabajo de campo vinculados con los objetivos de esta investigación, la cantidad de participantes por rango de edad, la cantidad según el género, la cantidad de participantes según frecuencia en días de práctica y por último motivos de práctica deportiva.

GRÁFICO N° 1 Cantidad de participantes por género



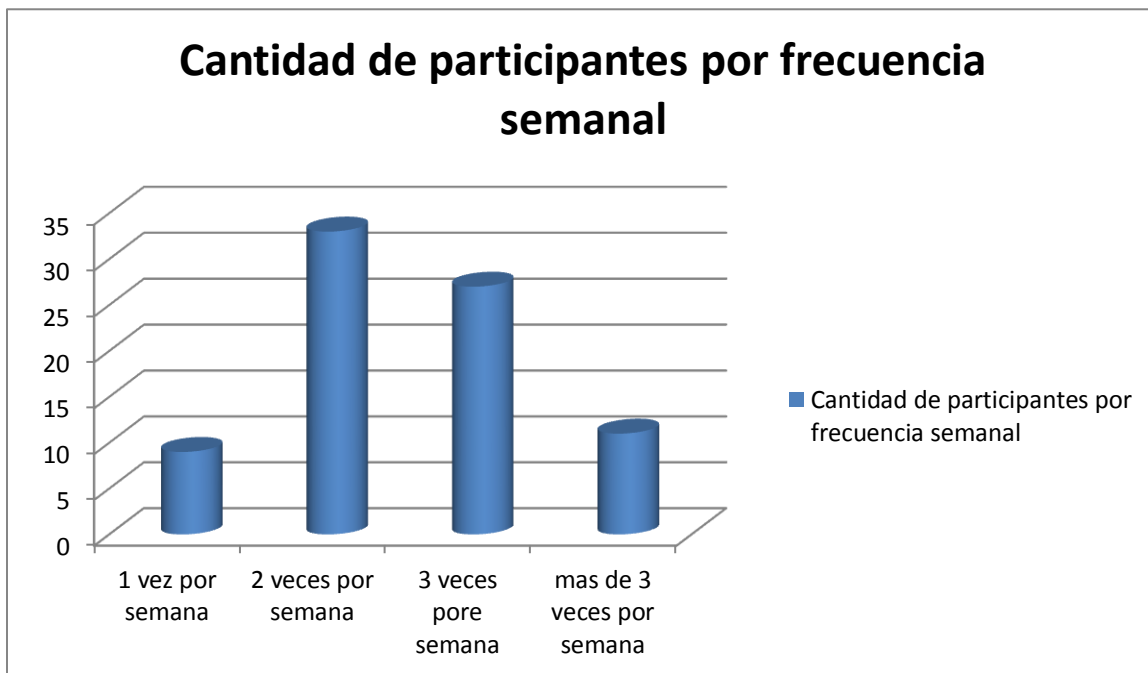
En el gráfico N° 1 podemos observar que en la muestra se obtuvo una mayor participación de hombres que mujeres.

Grafico N° 2 Cantidad de participantes por rango de edad



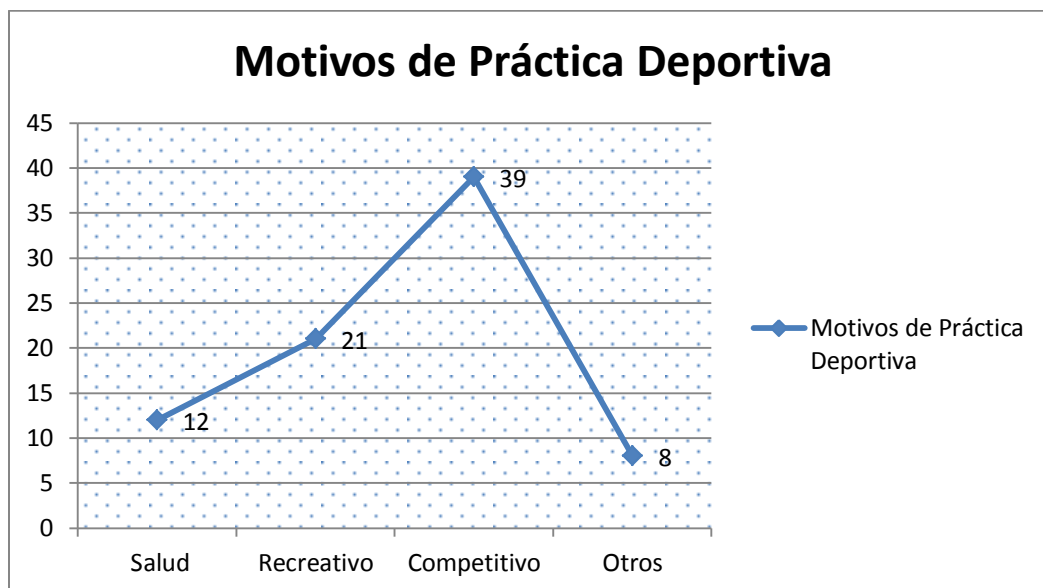
En el grafico número 2 se puede apreciar que hay una mayor participación en el rango de edad de hasta 20 años, luego disminuye en de hasta 30 años, vuelve a aumentar la cantidad en el rango de hasta 40 años y por último hay una menor participación en el rango de más de 40 años.

GRAFICO 3 cantidad de participantes por frecuencia semanal



En Gráfico N° 3 se pudo obtener la siguiente información en cuanto a la frecuencia semanal de práctica deportiva. El mayor número de participantes fue el de 2 veces por semana una cantidad 33 participantes, mientras que le sigue el de 3 veces por semana con un total de 27 participantes, de más de 3 veces por semana se contabilizo un total de 11 personas que practican deportes y la frecuencia más baja de 1 vez por semana fue con un total de 9 personas.

Gráfico N° 4 Motivos de práctica deportiva



En la figura N° 4 se puede observar que la mayoría de la población estudiada, 39 participantes, realizan deporte por motivos competitivos, mientras que 21 lo hacen de forma recreativa, 12 por motivos de salud y 8 personas por otros motivos.

En relación al gráfico N° 4 el análisis de datos demostró que los ámbitos que abarca el desarrollo deportivo municipal en la localidad de Los Menúcos es el social-recreativo, salud, federativo y educativo a través de diferentes programas Nacionales y Provinciales.

Partiendo de lo expuesto, para el diseño de los Programas, se han considerado no solamente la “Ley del Deporte (N° 20.655)” y la “Ley de Educación Nacional (N° 26.206)”, sino también la “Convención sobre los Derechos del Niño”, los “Objetivos del Milenio” y la “Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (N° 26.061)”. La Ley N° 26.061 en su Artículo 20, establece el Derecho al Deporte y Juego Recreativo: “Los Organismos del Estado con la activa participación de la sociedad, deben establecer programas que garanticen el derecho de los niños, niñas y adolescentes a la recreación, juegos recreativos y deportes, debiendo asegurar programas específicos para aquellos con capacidades especiales”. No concibe a la niñez y adolescencia como un objeto a proteger, sino como sujetos titulares de derechos. La Secretaría de Deporte asume la obligación de ser garante de tal derecho para todos los niños, niñas y adolescentes, a través de una política pública articulada y transversal.

Tabla N° 2 Datos sobre el profesor: Fuente elaboración propia

Respecto al Profesor							
N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULARMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
1	Considera que es puntual	50	15	10	5	-	80
2	Cree que es adecuada la distribución de la clase?	45	10	5	10	10	80
3	Presta atención adecuada a los alumnos	38	7	15	12	8	80
4	Cree que el trato es agradable	56	4	3	7	-	80
5	Cree que la utilización del material es adecuado	49	11	15	5	-	80
6	Se implica en la clase	55	10	5	7	3	80
7	Cree que está preparado para la	60	15	-	-	5	80

	actividad que está desarrollando						
8	Lo ve preocupado por su formación personal	37	30	4	6	3	80
9	Adapta las clases a los intereses de sus alumnos	10	30	25	5	10	80
10	las inasistencias del profesor son preocupantes	3	16	14	17	30	80

La tabla N° 2 nos muestra datos importantes de acuerdo al compromiso del profesor que se encuentra desarrollando las actividades deportivas. Podemos apreciar que del total de personas que realizaron el cuestionario la mayoría tiene una buena imagen sobre el profesor que está dando la clase. En los Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 el mayor porcentaje responde positivamente y la mayoría de las respuestas se centran en siempre y casi siempre. Mientras que en el ítem N° 9 las respuestas se centran más en casi siempre y regularmente. Por último en el ítem N° 10 que el que tiene que ver con la asistencia llamó la atención que 14 alumnos respondieron regularmente, 16 respondieron casi siempre y 3 de ellos colocaron siempre, este es un dato muy importante a tener en cuenta.

Así mismo, el recurso humano, en referencia a una organización, constituye uno de los aspectos de mayor relevancia, porque genera un impacto directo en los planes estratégicos planteados y en el avance de las organizaciones (López y Del Castillo, 2020)

En relación a la valoración de las **Instalaciones y materiales** podemos decir después de analizar las observaciones y cuestionarios que para la gestión del deporte local es necesario conocer los elementos que determinan la valoración positiva o no de los usuarios.

Identificar cuáles son los aspectos más importantes que originan estas situaciones que provocan una sensación de satisfacción o insatisfacción en los usuarios es un elemento estratégico clave para cualquier organización deportiva.

Esto le permitirá al gestor deportivo orientar la oferta, planificar los servicios de forma adecuada y así gestionar de forma eficaz los recursos que dispone. Toda gestión deportiva

necesita una continua evaluación que le permita ir adaptando y corrigiendo en el caso de ser necesario, los resultados a los objetivos establecidos.

Tabla N° 3 Datos sobre las Instalaciones y Materiales. Fuente elaboración propia

En relación a las instalaciones y materiales							
N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULAR MENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
1	Cree que el lugar está en óptimas condiciones	60	11	4	5	-	80
2	Cree que el espacio limita las actividades que se pueden realizar	-	-	5	12	63	80
3	Piensa que el mantenimiento es el adecuado (limpieza y orden)	32	23	14	8	3	80
4	Cree que se realiza un correcto aprovechamiento del espacio	53	17	8	2	-	80
5	El espacio se encuentra disponible	44	12	18	6	-	80
6	Los materiales y equipamiento son los adecuados	33	27	14	6	-	80
7	Las sugerencias de mejoras son escuchadas	12	16	36	11	5	80
8	Cuentan con el material necesario para el desarrollo de las actividades	41	24	7	5	3	80
9	El material utilizado se va renovando	25	28	14	9	4	80
10	El material se encuentra disponible	18	32	20	6	4	80

Analizando la **tabla N° 3** se puede observar que la percepción de los alumnos, en su gran mayoría, en relación a las instalaciones y materiales que se utilizan para la práctica deportiva es de buena a muy buena.

En relación a las instalaciones los ítems 1, 2, 4, la mayoría de las respuestas se centraron en siempre y casi siempre la valoración es positiva. En relación a los ítems 3 y 5 si bien la valoración fue positiva, el dato relevante es que hay un número de respuestas importantes con de regularmente y a veces.

Con respecto a los materiales si bien las respuestas que se obtuvieron en su mayoría son siempre y casi siempre (positivas) hay un número importante en los ítems regularmente y a veces que deben ser tenidos en cuenta a la hora de futuras planificaciones.

Para Ramos (2015) las infraestructuras deportivas están conformadas por las instalaciones, los equipamientos y los servicios relacionados que, conjuntamente brinda el servicio deportivo a las comunidades determinadas. En tanto, las instalaciones deportivas son instalaciones deportivas son los componentes físicos (fijos o permanentes) de determinadas infraestructuras ya sea de infraestructuras deportivas o de otra naturaleza (educativas, recreacionales, etc.). Aquí es pertinente señalar que todo equipamiento deportivo fijo (arco, poste, canastas, etc.) forman parte de las instalaciones deportivas.

Los ciudadanos contemporáneos han crecido acostumbrados a disponer de productos y servicios confeccionados para satisfacer sus necesidades. Los consumidores modernos esperan una atención de alto nivel y un servicio al cliente de calidad. En este sentido, es inevitable que los ciudadanos incrementen sus expectativas también sobre lo que las organizaciones públicas pueden y deben proporcionarles. Seguramente pensarán que merecen el mismo nivel de calidad, atención y servicio que reciben en el mercado moderno (Van Ryzin y Del Pino, 2009). Si como consumidores, los individuos de hoy en día son más exigentes, también lo son como ciudadanos y como usuarios de servicios públicos, esto hace que los usuarios de las instalaciones deportivas no se conformen solamente con la práctica de actividades deportivas, sino que exigen un servicio de la más alta calidad. Así como el sector privado tiene en los mercados el indicador fundamental de su actuación y

situación, en el ámbito público es necesario definir instrumentos que permitan analizar la calidad, la eficacia y eficiencia, comprobando hasta qué punto las políticas, los programas que se ejecutan y los servicios que se prestan, ofrecen resultados ajustados a los objetivos previstos con el mejor rendimiento posible. Esta información es fundamental para la mejora de la acción pública.

Tabla N° 4 datos sobre las actividades deportivas: Fuente elaboración propia

En relación a las actividades deportivas							
N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULARMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
1	Considera que la oferta de actividades es amplia	-	12	36	28	4	80
2	Cree que la oferta de actividades se actualiza año a año	-	22	31	21	6	80
3	La actividad en que participa cubre sus expectativas	39	29	9	3	-	80
4	Considera que la información es adecuada en relación a la actividad que participa (en cuanto a horarios, días, fechas de inscripción)	25	20	27	7	1	80
5	La exigencia de la actividad que participa es alta	24	18	22	13	3	80

La tabla N° 4 nos dice sobre cuál es la satisfacción de los alumnos en relación a la actividad deportiva que realizan. En relación a la oferta de actividades expresadas en el ítems N° 1 la mayoría considera que la oferta no es amplia, las respuestas se centraron en regularmente y a veces. En el ítems N° 2 las respuestas estuvieron repartidas entre 3

respuestas como casi siempre, regularmente y a veces. Pero lo destacable en este punto fue que 6 personas respondieron que nunca se actualiza la oferta de actividades. El punto N° 3 de la tabla arrojó respuestas positivas en cuanto si la actividad que practicaban cubrían sus expectativas, porque las respuestas fueron en su mayoría siempre y casi siempre. En el ítem N° 4 en cuanto a la comunicación de las actividades las respuestas se repartieron en siempre, casi siempre y regularmente. Las respuestas más variadas y parejas se obtuvieron del punto N° 5 donde se ve una distribución bastante equitativa con relación a la exigencia de la actividad.

Observando la tabla nos brinda información necesaria para darnos cuenta que este aspecto se debe mejorar y de ser tenido en cuenta a la hora de la planificación.

Tabla N° 5 Escala de valoración: el 1 es en Totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo. Fuente elaboración propia.

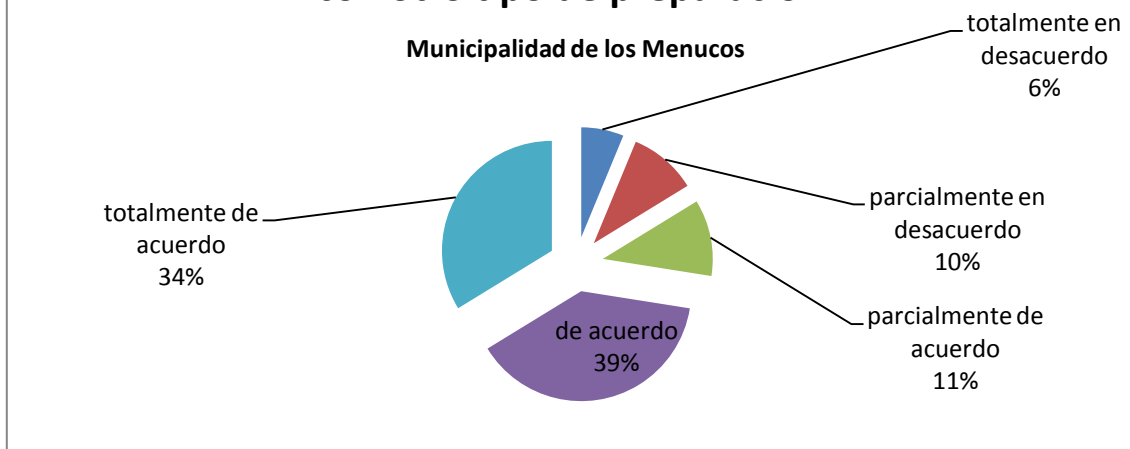
En relación a la gestión de deportes municipal							
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Se hacen presente en la actividad que usted practica	40	16	7	12	5	80
2	Escuchan las opiniones de los usuarios	48	17	6	7	2	80
3	Se capacitan permanentemente para llevar adelante este rol	61	11	5	-	3	80
4	Creen que coordinan y dirigen los proyectos deportivos adecuadamente	47	16	12	5	-	80
5	Le prestan la misma atención a cada actividad deportiva	16	20	17	15	12	80
6	Eligen bien el personal que pone a cargo de las actividades deportivas	12	34	18	7	9	80
7	Administran los recursos de manera eficiente	18	26	27	4	5	80
8	Creen que elaboran una planificación adecuada en relación a las competencias de	14	39	18	5	4	80

	cada deporte						
9	Participan en los eventos deportivos	5	12	24	32	7	80
10	Difunden información relevante	7	29	33	6	5	80
11	Consideran que es profesional en su accionar	8	41	11	13	7	80
12	Consideran que para llevar adelante la Gestión Deportiva Municipal debe haber personas con otro tipo de preparación.	5	8	9	31	27	80

Analizando la **Tabla N° 5** podemos decir que la satisfacción de los usuarios respecto a la Gestión de deportiva local no es positiva, en la mayoría de los ÍTEMS las respuestas fueron altamente negativas en cuanto a la valoración que los usuarios tienen sobre ella. El punto N° 12 pregunta si consideran que para desempeñar este tipo de roles debe haber personas con una preparación diferente, las respuestas obtenidas fueron sorprendentes un 73 % entre de acuerdo y totalmente de acuerdo respondieron que debe haber un cambio para desempeñar esos roles, que representan un total de 58 personas sobre 80 encuestadas. Y solo un 16% de la muestra, que representa un total de 13 personas, considera lo contrario. Dato muy importante para esta investigación que lo vamos a detallar en un gráfico a continuación:

Gráfico N° 5 Datos acerca de la Gestión Deportiva del Municipio De los Menúcos, Río Negro, Patagonia Argentina. Fuente elaboración propia.

Consideran que para llevar adelante la Gestión Deportiva Municipal debe haber personas con otro tipo de preparación.



En relación al **tipo de gestión** podemos decir a través del análisis documental y una entrevista realizada al encargado de Deportes de la localidad, el municipio de Los Menúcos adopta un tipo de gestión mixta. Según Cucaita (2019) existen diversas formas en la gestión de una instalación deportiva y el modelo depende a veces las estructuras organizativas, los objetivos y si se cuenta con recursos, así también, de la legislación deportiva.

Fundamentalmente se encuentra tres modelos de gestión: a) Gestión Directa: Cada servicio y prestación realizada en las instalaciones deportivas son asumidas por el mismo centro. B) Gestión Indirecta: Es todo lo contrario a la anterior. Los servicios son ejecutados por empresas externas. C) Gestión Mixta: Un modelo que combina ambas gestiones: directa e indirecta. Cabe resaltar que esta investigación se centró solo en los servicios públicos.

Por último podemos decir que a través de un análisis exhaustivo de los datos obtenidos, la Gestión deportiva actual influye de manera negativa en la práctica deportiva ya sea por desconocimiento, falta de planificación o mal manejo de recursos y si bien los datos arrojados de algunas disciplinas deportivas contaban con todo el material para desarrollar su actividad mientras que otros no poseían el material necesario o estos no estaban en óptimas condiciones, esto coincide con los recursos humanos si bien la mayoría tiene buena imagen del profesor que se encuentra al frente de cada deporte no fue así en todos los casos

donde se podía observar en algunas disciplinas un mal estar general tanto por su compromiso como con el desarrollo de las clases. Es la propia gestión la encargada del talento humano, y el encargado local de deportes es el que mide y controla la destreza de los colaboradores por medio de la capacitación, la retroalimentación y la ayuda, que les otorga tener un panorama claro sobre las competencias que requieren para alcanzar el éxito individual y colectivo. Esto afecta directamente al usuario.

Otro dato importante es que la Gestión Deportiva no le presta la misma importancia a todas las disciplinas por igual, tanto en el tema de presupuesto como en el tema de transporte para realizar los viajes para la competencia deportiva ya que en la localidad existe un solo equipo de cada disciplina deportiva y es necesario viajar a otras localidades para poder competir.

Siguiendo con esta línea tampoco escuchan sugerencias, lo que pone mal predispuestos a los usuarios, porque piensan que no son tenidos en cuenta y esto puede llevar a que decidan abandonar la actividad que están realizando. Es evidente como la figura de los usuarios deportistas son una pieza fundamental dentro de la sintonía de calidad de cualquier entidad que ofrezca servicios deportivos. Sin ellos, de nada vale construir y desarrollar centros deportivos si nadie le gusta ni los utiliza. Es por ello que a través de distintas disciplinas se han desarrollado procedimientos y estrategias que ayudan a ofrecer mejores servicios conociendo al milímetro las inquietudes y necesidades reales de los usuarios hacia el deporte.

Un dato muy importante que se extrajo a través de una entrevista, es que la Gestión Deportiva Local no esté capacitada tanto en materia deportiva como en gestión, es un limitante para la conducción de cualquier organización deportiva. Lo dicho anteriormente logra que los usuarios no tengan una buena apreciación sobre ellos, generando una imagen negativa.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES:

El presente estudio buscó explicar de qué manera influye la gestión deportiva local en la práctica deportiva.

En forma de síntesis se exponen a continuación las principales conclusiones derivadas de los interrogantes y objetivos de estudio.

En relación al **Objetivo General** podemos concluir que la gestión deportiva puede influir de manera positiva o negativa en la práctica deportiva. En este caso la influencia es negativa ya que mediante las observaciones en diferentes disciplinas, las encuestas realizadas y la entrevista al gestor de deporte local que de ninguna manera cumple con el rol que le compete como cabeza de la organización no solo por la formación que posee sino por el desinterés que muestra. Se pudo constatar que cada disciplina funciona totalmente aislada una de la otra surgiendo así problemas con horarios en el uso de las instalaciones deportivas y en el uso del transporte. Es necesario proponer un plan estratégico para llevar adelante programas que promuevan la práctica de las disciplinas deportivas, la recreación y la actividad física para fomentar los estilos de vida saludables.

En relación al **primer Objetivo específico** los ámbitos que abarca son recreativos y sociales mayormente, es donde hay actualmente una mayor cantidad de participantes, mientras que en menor medida sigue el ámbito deportivo competitivo a nivel federativo como son las disciplinas de Hándbol y vóley en ambas ramas masculino y femenino. Por último aparece el ámbito de la salud donde se centran las actividades sobre todo para adultos mayores. En todos los casos responden a programas nacionales o provinciales. En tanto al deporte educativo solo se involucra en participar en la organización de instancias locales de los Juegos Escolares y Río Negrinos.

En relación al **Segundo Objetivo específico** se pudo constatar a través de las observaciones y encuestas que el nivel de compromiso de los profesores es bueno en su mayoría. Salvo en algunas disciplinas donde se observó ausencia del mismo sin aviso previo y retraso a la hora de empezar con las actividades. En cuanto al desarrollo de las clases también se

observó un nivel de compromiso alto salvo en dos disciplinas deportivas. Es muy relevante decir que en las disciplinas donde no se observó compromiso fue en actividades deportivas para adultos a nivel recreativo cuyo personal a cargo no tenían una preparación previa.

En relación al **Tercer Objetivo** a el estado de los materiales deportivos mediante las observaciones y las encuestas se logró concluir en relación a los materiales el estado es el óptimo y en cantidad suficiente sobre todo en las disciplinas que se desarrollan en el polideportivo municipal no así en las que se desarrollan en centros comunitarios y S.U.M escolares. Esto se relaciona directamente con las instalaciones donde se desarrollan las actividades deportivas el polideportivo municipal y natatorio que son muy buenas las condiciones edilicias, de seguridad e higiene. Mientras que los centros comunitarios no están preparados para el desarrollo de actividades deportivas. Un dato relevante es que no existen actividades al aire libre para personas de 16 años en adelante si para menores de esa edad.

En relación al **Cuarto objetivo específico** sobre la satisfacción de los usuarios sobre las actividades deportivas que realizan, la mayoría opina que la oferta no es amplia y que se deben actualizar año a año. Pero cuando se les pregunto sobre si la actividad que realizaban cubría sus expectativas la mayoría respondió positivamente. Lo mismo se puede decir de la exigencias de cada actividad en su mayoría se consideraron óptimas.

En relación al **Quinto Objetivo específico** se pudo constatar a través de encuestas y observaciones que la satisfacción de los usuarios con la gestión deportiva actual no es buena. La mayoría consideró que para desempeñar un rol de esas características debe haber otra persona con una preparación diferente tanto en materia deportiva como en gestión y administración. Otro dato muy importante fue que no le presta la misma atención a todas las disciplinas deportivas.

Mediante una entrevista que se le realizó al encargado de deportes local se pudo constatar que no tiene ninguna formación en materia deportiva, en gestión, ni en administración. Un dato muy importante es que no poseen un plan estratégico para llevar adelante el deporte local. En este sentido Martínez Del Castillo (1995) nos señala que un dirigente debe tener formación relacionada con el deporte, así como con la administración de los servicios

deportivos; ello, con el firme objetivo de mejorar la calidad del deporte en el municipio al que pertenece. Esto es una problemática a nivel general porque hay dificultad para encontrar los candidatos idóneos para cumplir con este tipo de puestos, es por ello es necesario establecer los perfiles del puesto.

En relación al **Sexto Objetivo específico** que se refiere al tipo de gestión se puede decir después de analizar todos los datos como observaciones, encuestas y entrevista que adopta un sistema de gestión mixto. Por un lado es mayormente directa ya que es el municipio quien controla directamente los servicios y es quien ejerce sin intermediarios y de modo exclusivo todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante empleados públicos propios del municipio y financiándolo a través de sus propios presupuestos. Y en menor medida es indirecta ya que tiene un predio que lo tiene cedido a concesión una agrupación privada que es la encargada de su mantenimiento y funcionamiento. Y como dice (Fierro, 2011, p, 59). Se define como el resultado de la combinación de elementos de la gestión directa e indirecta, es decir, una formula en el cual parte de los equipamientos y servicios deportivos son gestionados por el propio órgano municipal y parte lo son por entidades de ámbito no municipal, a través de concesiones, o arrendamientos.

En relación al **séptimo Objetivo** se logró constatar que esta gestión influye de una manera negativa ya que la mayoría de las personas de la muestra se manifiesta en disconformidad con las personas encargadas de llevar adelante la gestión deportiva local y podemos deducir que la cabeza de gestión no cuenta con las competencias ligadas a la formación deportiva en lo que refiere a su tarea de administrar, ya que casi la totalidad de los usuarios que practican deportes no están satisfechos con sus tareas y con la forma que se lleva adelante la Gestión deportiva local y por sobre todo por no tener los objetivos institucionales ligados al deporte y con los ideales de formación deportiva . Aunque se puede constatar que el funcionamiento actual carece de lineamientos específicos para llevar adelante su función y cada disciplina deben concordar y funcionar en forma conjunta a los intereses del municipio y no funcionar cada una por su lado.

También se evidenció que no existe evaluación ni de las disciplinas deportivas ni a nivel general que son muy necesarias para saber dónde estoy parado en materia de organización y a nivel general.

RECOMENDACIONES

- Esta investigación queda como parámetro para que en futuras investigaciones se continúe analizando y describiendo a la gestión deportiva desde diversas perspectivas; además, se alienta a los dirigentes del municipio para que tomen con más seriedad y profesionalismo la obtención de este tipo de puestos públicos, es decir, que quien dirija el deporte sea el más apto en todos los aspectos que implica la gestión deportiva.
- Se recomienda realizar el mismo estudio sobre la gestión deportiva en la región sobre todo en localidades vecinas para la comparación de datos.
- Se recomienda ampliar la oferta en cuanto a las actividades físico-deportivas y verlo como una oportunidad para el crecimiento del deporte local y actualizar las propuestas existentes. En este sentido sería necesario realizar una investigación que dé cuenta de cuáles son las preferencias de la población.
- Se recomienda implementar un sistema de comunicación que le permita a la población una retroalimentación con la gestión deportiva local, utilizando diferentes canales de comunicación para escuchar reclamos y demandas de los usuarios deportistas ya que en la gestión actual son inexistentes.
- Por otra parte sería interesante realizar un estudio de calidad de los servicios deportivos con una muestra más amplia.
- Se recomienda a toda el área de deportes que realicen un plan estratégico que incluya la metodología D.A.F.O así de esta manera se podrá saber adónde estoy, adonde voy, cuales son las Amenazas y aprovechar cada oportunidad.
- También consideramos muy interesante e instamos a los investigadores a evaluar la eficacia del trabajo en equipo y del liderazgo dentro de la gestión deportiva.
- Otro aspecto que nos parece relevante y ala vez poco estudiado es el análisis de los usuarios infantiles de las instalaciones deportivas municipales.

Bibliografía

- Martínez aguado D. Gestión deportiva municipal: Metodología de un plan rector de deportes. Editorial Círculo rojo Madrid España 2012.
- Plan nacional de deportes social. 2012-2016. Presidencia de la nación
- Enríquez Torres pedro A. Como influye la gestión deportiva en la formación del deportista. Revista digital de la Universidad Andrés Bello Santiago de Chile 2020.
- Carlos Campos. Gestión Deportiva. Revista Digital www.EF.Deportes.com Buenos Aires 2000.
- Fernández Mario H. Aportes para un análisis histórico, sobre la gestión pública del deporte en Argentina. Revista digital www.EF.Deportes.com Buenos Aires Julio 2009.
- Torres José L. El profesor de educación Física y el gerenciamiento deportivo. Revista digital www.EF.Deportes.com Buenos Aires Agosto de 2003.
- Camilo Juan _ Adriana Fuentes. Estrategia de la gestión deportiva. Corporación Universitaria Minuto de Dios Bogotá Colombia 2015.
- Gómez Ana M. El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad Valenciana; pasado, presente y futuro. Universidad de Valencia Marzo del 2003.
- Acosta r. (1999) Dirección y administración de las organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo Barcelona España.
- Lacoba Carlos d. Gestión de los servicios Deportivos Municipales, Modulo III. Federación Española de municipios y Provincias Octubre del 2004.
- Gutiérrez Juan Francisco. Fundamentos de administración deportiva. Bogotá 2004 Colombia. Editorial Kinesis.

- Mestre Sancho Juan A. Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. Revista de Educación Física Volumen 2. Abril Junio 2013. Universidad de Antioquia Colombia.
- Mestre Sancho, Juan Antonio (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona: Inde.
- Mestre Sancho, Juan Antonio; Rodríguez Romo, Gabriel (2007). El gestor deportivo y las instalaciones deportivas. Barcelona: Inde.
- Gómez Tafalla, Ana María; Mestre Sancho, Juan Antonio (2005). La importancia del gestor deportivo en el municipio. Barcelona: Inde.
- Arabela Carreras. Gestión 2021 Rio Negro. Boletín Oficial.
- Ejjaberi Amal. E. Xavier M. Triadó I. Chueca Pilar A. La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. Revista Digital Apunts Educación Física y Deportes 2015 N° 119. Barcelona España.
- Molina García Javier. Fernández Castillo Isabel. Pensamiento sobre la gestión deportiva pública. Revista Digital Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión. N° 10, año 2009. Valencia España.
- Gómez, A.M. (2003). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. Valencia España.
- Sandoval, P., J.C. Feller e i. García (2010), “Análisis del comportamiento de las organizaciones deportivas del registro del instituto Nacional de deportes”, *Revista de las Ciencias de la Actividad Física del Instituto Nacional de Deportes*, 5, pp. 69-82. Distrito Federal México.
- Sánchez, Juan Carlos; Porras, Mariano. Comunicación Estratégica aplicada a la gestión del deporte. 11° Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias 28 de septiembre al 10 de octubre de 2015.
- Morales Ibar, F., Amaral Carrión, M., & Bastos Fernández, D. (2021). Gestión Deportiva en Brasil. Dialnet.
<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA525629945&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=2316932X&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ef63517e0>

- Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva Una aproximación.
- Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., Morquecho-Sánchez, R., & Hernández-Mendo, A. (2015). Generalidad y Gestión Deportiva. Scielo, 161-170.
- Sandino Rodríguez, M. C. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. Interamericana de investigación, Educación y Pedagogía, 79-90.
- Dorado, A. (2006). Análisis de la satisfacción de los usuarios del servicio deportivo municipal. Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla-La Mancha.
- Wolf, N., & Nogueira, B. (2020) Una metodología colaborativa para la planificación estratégica local: perspectivas de cuatro planes en Portugal.
- Weston, M. (2020) Planificación Estratégica en una Era de Incertidumbre: Creando Claridad en la Incertidumbre.
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación
- Kalkana, A., & Cetinkaya, O. (2013). La elección y el uso de herramientas y técnicas de planificación estratégica.
- Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación. científicas uninorte, 10. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/11098/214421444580>
- Uranga, Washington y otros, Gestionar la comunicación, en las prácticas sociales, organizaciones y comunidades, Buenos Aires, 2001.
- Revista digital Unisport Management School Octubre de 2017
- Triadó, X., Aparicio, P. y Rimbau, E. (1999). Identificación de factores de satisfacción del cliente en los polideportivos municipales de Barcelona. Algunas sugerencias para mejorar la satisfacción.
- Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis. Madrid.
- Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta. Cecsca. México.
- Juran, J. (1951). Manual de control de calidad. Nueva York

- Reeves, C. A. y Bednar, C. A. (1994). Definición de calidad: alternativas e implicaciones. *revisión de la academia de gestión* 19, 419-445.
- Barrera, R. y Reyes, M. C. (2003). Análisis comparado de las escalas de medición de la calidad de servicio. En XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, 13, 285-294. Lugo: Universidad de Santiago de Compostela.
- Morales Sánchez, V. (2003). Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad. Tesis doctoral: Universidad de Málaga.
- Luna-Arocas, R., Mundina, J. y Carrión, C. (1998). La satisfacción del consumidor en un centro deportivo. En Martínez del Castillo, J. (comp.) *Deporte y Calidad de Vida*. (Pp. 299-305). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: Una escala de ítems múltiples para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio. *64*, 12-40.
- Cronin, J. Jr. y Taylor, S. (1992). Medición de la calidad del servicio: un reexamen y una extensión. *Revista de Marketing*, 56, 55-68. doctorado, sin publicar. Universidad de Valencia, España.
- HERNÁNDEZ MENDO, A. y MORALES SÁNCHEZ, V. (2001): “La calidad y su gestión.
- SÁNCHEZ, P. (2009): “La calidad en la gestión de las instalaciones deportivas”
- GÁLVEZ, P. (2011): “Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas”
- MILLÁN, R.; DEL PINO, I.; RODRÍGUEZ, C.; CAPOTE, A. (2009): “La gestión de la calidad del servicio competitivo. Indicadores para su estudio en las organizaciones”.
- GÁLVEZ, P. y MORALES SÁNCHEZ, V. (2010): “Evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos”.
- III Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva 2013
- Juan Martín (2019) Cerem International Business Scholl
- Nuria García (2019) GrowNow NG Estrategia y Control

- Joan Celma Giménez (2018) “*Management para Gestores del Deporte. Liderazgo, funciones y técnicas directivas*”.
- Rubio, Arturo (2010) en <http://blogarubio.blogspot.com/2010/03/diferencias-entre-administracion.html>
- Robayo Murcia, U. (2020). Diseño de un modelo de gestión de calidad deportiva.
- Van Ryzin G. G. (2004) La medición de la satisfacción general de los ciudadanos. Vol. 27 N° 3, págs. 9-28.
- Cucaita, R. (2019). Impacto de la gobernanza internacional y nacional en el deporte: una mirada actual. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*. Obtenido de: <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/1260/1755>
- López Castro, J., & Del Castillo Chasquibol, L. (2020). Modelo de gestión integral para mejorar estándares educativos en escuelas de Chachapoyas. *Revista Científica de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas*.
- Murillo, J. (2017). La Entrevista. UCA.EDU. Obtenido de UCA.EDU: http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Acebedo Ibáñez, A. (1988) El proceso de la entrevista conceptos y modelos. México, D.F. Limusa.

ANEXOS

Aspectos más importantes de las observaciones: Si bien hay actividades que se desarrollan en el Club Social y Deportivo Los Menúcos estas son municipales. Se realizaron 2 observaciones por actividad y se colocaron solo los datos relevantes para esta investigación.

N°	OBSERVACIÓN	ACTIVIDAD
1	<ul style="list-style-type: none"> - El profesor llegó puntualmente unos minutos antes de comenzar con la clase. Coloca red y deja disponible el material de trabajo. - Asistencia: 14 alumnos sobre 16. Muy buena asistencia. - Espacio de trabajo: Gimnasio Municipal. Es el adecuado y está en óptima condiciones de higiene y seguridad. - Los materiales utilizados están en condiciones óptimas y la cantidad es adecuada. - La clase se desarrolló normalmente mucho respeto de los alumnos al profesor. - Se nota la exigencia de la clase. 	<p>Vóley masculino 2 estímulos semanales. 16 a 19 años</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> - La profesora llegó puntualmente. Deja los materiales preparados para comenzar la clase. - Asistencia 9 de 12 alumnos. - Espacio de trabajo: Gimnasio Municipal. El espacio es el adecuado y posee un excelente estado de seguridad e higiene. - Los materiales son adecuados y en cantidad adecuada. La profesora trae materiales propios para el desarrollo de la clase (bandas elásticas, vallas, escalera de coordinación) - La clase se desarrolló normalmente, se observa el buen clima trabajo y una motivación permanente. 	<p>Vóley femenino 2 estímulos semanales De 16 a 19 años</p>

N°	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES
3	<ul style="list-style-type: none"> - La profesora a cargo del grupo no asistió a la clase - Cantidad de alumnos 7 - No aviso a los alumnos de su ausencia - Espacio de trabajo: S.U.M. E.S.R.N N° 58 - Se notaba el mal estar general del grupo, manifestaron algunas críticas hacia su profesora sobre las reiteradas ausencias en las clases y llegadas tarde. 	<p>Newcom mixto + de 40 años 2 veces por semana</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> - La profesora llegó 10 minutos tarde - Cantidad de alumnos 5 - Espacio de trabajo: S.U.M E.S.R.N N° 58 No estaba en condiciones muchos objetos de otras clases. - Los alumnos armaron la cancha pero primero debieron sacar mesas y sillas para trabajar lo que le llevo aproximadamente 10 minutos y luego trajeron el material para trabajar. - Material una red y 2 pelotas de vóley. EL material es escaso, comentan que ya se lo han manifestado al encargado de deportes pero hasta la fecha no han tenido respuestas. - El clima de clase al principio fue un poco tenso, con algunas recriminaciones al docente a cargo, luego se desarrolló normalmente. - Al ser pocos me invitaron a participar así podían jugar un partido. La profesora arbitró. 	<p>Newcom mixto + de 40 años 2 veces por semana</p>

N°	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD
5	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel principiantes - El profesor llevo 10 minutos antes - Asistencia 16 alumnos 4 hombres 12 mujeres - Lugar de trabajo: Natatorio Municipal. Se encuentra en excelentes condiciones de seguridad higiene. Baños y vestuarios. - La clase se desarrolló normalmente, la mayoría presta mucha atención, se observó buen clima de trabajo. Al terminar la clase algunos realizan consulta al profesor sobre algún tema en particular. - Muy buena relación docente alumno - Materiales: Están en óptimas condiciones si bien son los necesarios para trabajar, la mayoría manifiesta que estarían faltando algunos para variar un poco las actividades. 	<p>NATACIÓN Mixto + de 18 años 2 Veces por semana</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo avanzado - Cantidad de alumnos 12 - Lugar de trabajo: Natatorio municipal - El profesor llevo justo al horario de comenzar la clase, la mayoría de los alumnos se encuentra en la pileta realizando la entrada ven calor por sus medios. - Relación prof-alumno se notó distante - La clase si bien se desarrolló con normalidad, empezó 10 minutos tardes lo que los alumnos le reclama. - Al terminar la clase el profesor se fue inmediatamente, algunos alumnos aún permanecían en la pileta. 	<p>Natación Mixto 2 veces por semana</p>

N°	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD
7	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien el grupo es mixto la gran mayoría son mujeres. - Cantidad de alumnos 23 - El profesor llegó con antelación a la clase prepara el espacio y elementos para trabajar. - El espacio de trabajo: S.U.M del Club social y deportivo los Menúcos, se encuentra en muy buenas condiciones y es adecuado para la actividad que se desarrolla. - Materiales: Cuenta con un equipo de música y material reciclado (pesas caseras hechas con botellas de agua) para trabajar. El material esta en óptimas condiciones. - La clase se desarrolló normalmente los alumnos prestan atención en todo momento. Mucho respeto hacia el docente y permanece el buen clima de trabajo en todo momento. 	<p style="text-align: center;">ZUMBA MIXTO</p> <p>2 Veces por semana 18 años en adelante</p>
N°	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD
8	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo avanzado - Cantidad de alumnos 9 - Este grupo particularmente no tiene un profesor a cargo, ellos arman sus entrenamientos. - Lugar de trabajo: Cancha de bochas del club social y deportivo Los Menúcos. El espacio no está en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades en este nivel. La cancha es de arena (necesitarían una sintética ya que la mayoría de los campeonatos se realizan en ese tipo de piso) - El material: es el adecuado para el trabajo diario, cuentan con tres juegos de bochas y las herramientas para el acondicionamiento del terreno durante los partidos. 	<p style="text-align: center;">BOCHAS Masculino Más de 18 años 2 veces por semana</p>

N°	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD
9	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo principiantes. - Cantidad de alumnas 7. - El profesor llegó unos minutos tarde y demoró en comenzar la clase. - Lugar de trabajo. Cancha de bochas del club social y deportivo Los Menúcos, si bien se puede desarrollar la actividad faltaría acondicionar el lugar, por el ejemplo nivel del piso, madera de los laterales. - Cuenta con los materiales necesarios para desarrollar la actividad. - La clase se desarrolla normalmente, practican algunas jugadas y luego realizan partidos. Se observa un clima agradable de trabajo pero la relación docente – alumno es distante. 	<p style="text-align: center;">BOCHAS FEMENINO LIBRE</p> <p style="text-align: center;">2 Veces por semana</p>
N°	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD
10	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de alumnos 11 - El profesor llegó con antelación prepara los materiales y armó circuitos de trabajo antes de que lleguen sus alumnos. En algunas actividades participó con ellos. - Lugar de trabajo: Pista Municipal de Atletismo. Falta mantenimiento hay demasiados pozos y malezas que obstaculizan el desarrollo de las actividades, el cajón de salto no cuenta con la tabla de pique y hay que renovar la arena que esta con mucha tierra y piedras. - Materiales: cuenta con materiales como jabalina, disco, balas que están en óptimas condiciones, 	<p style="text-align: center;">ATLETISMO MIXTO 16 A 19 AÑOS 2 VECES POR SEMANA</p>

estarían faltando algunos elementos como escalera de coordinación, conos, bandas elásticas para darle variabilidad a las actividades.

- La clase se desarrolló de normalmente y permanece el buen clima de trabajo. La mayoría de los alumnos al terminar la clase se quedan hablando con el profesor por algunos minutos

ENTREVISTA al subsecretario de deportes de la localidad de Los Menúcos

Se aclaró la confidencialidad de la misma y los registros fueron escritos ya que no accedió a la grabación.

1- ¿Cuántos años hace que desempeña el cargo?

Hace tres años que estoy en el cargo, comencé en diciembre del 2019 justo antes de la pandemia.

2- ¿Dónde realizan las actividades deportivas?

Las actividades las realizamos en el gimnasio municipal (la mayoría aclara), pista de atletismo, S.U.M de Club Social y Deportivo Los Menúcos, S.U.M de la escuela secundaria Rio Negrina N° 58 y centros comunitarios de los barrios.

3- ¿Cuántas disciplinas deportivas están funcionando para mayores de 16 años?

Las que están funcionando son Vóley hasta 19 años, Hándbol hasta 19 años, Básquet mayores de 18 años, Atletismo hasta 19 años, Bochas más de 18 años, Natación todas las edades, y Zumba mayores de 16 años, que si bien no es un deporte la coordinamos desde esta área.

4- ¿Cada cuánto tiempo revén la oferta deportiva?

mmmmmm. cada vez que comienza un año vemos la posibilidad de agregar algo nuevo. Pero por lo general son los mismos año a año.

**5- ¿Cuál cree usted que son los limitantes para ampliar la oferta deportiva?
(repregunta)**

Lo que más nos limita es la infraestructura porque al tener un solo polideportivo no damos abasto con los horarios, porque aparte de las disciplinas deportivas lo está utilizando una escuela primaria para realizar educación física. Otro limitante es el presupuesto es muy limitado en los municipios, no solo para pagar sueldos de profesores sino también para los insumos.

6- ¿Actualmente cuantas personas mayores de 16 años tienen inscriptas en las actividades deportiva?

Actualmente tenemos unas 150 personas más o menos practicando las diferentes actividades y estoy seguro que el número se incrementaría muchísimo si contáramos con más infraestructura como por ejemplo un polideportivo más.

7- ¿Cuentan con transporte propio para competencias deportivas?

Eeeee....Si, si contamos con dos Tráfic, una cuenta con 18 lugares y la grande tiene aproximadamente 30 lugares disponibles.

8- ¿Cómo se organizan con los viajes en las competencias deportivas?

Es todo un tema eso, tratamos de ser equitativos pero le damos prioridad a los deportes que tenemos federados como Hándbol y Vóley. Los demás deportes tenemos que ponernos de acuerdo con las fechas, es así!!! Ja.ja.ja...a veces se puede a veces no...

9- ¿Actualmente participan de programas a nivel provincial y/o nacional?

Si a parte de la actividades que dependen del municipio, participamos de programas provinciales y nacionales, como juegos rionegrinos, juegos evita, juegos EPADE, construyendo puentes, juegos binacionales de la Araucanía, el programa Movernos, Programas para el adulto mayor que trabajamos junto con cultura, También un programa de natación para personas con discapacidad que nos financia Nación, el programa provincial MÁS DEPORTE. Todos los programas en la rama convencional y adaptada.

10- ¿Cómo distribuyen el material para las diferentes actividades deportivas?

Siempre en la distribución tenemos en cuenta la necesidad de cada deporte, que sería quien lo necesita más, también tenemos en cuenta para la compra de material deportivo, la cantidad de alumnos que asisten a cada deporte esto es importante a la hora de invertir para llegar a más personas y algo importante que me olvidaba tratamos de que no le falte nada a los deportes federados que tenemos (dentro de nuestras posibilidades) porque si asumimos el compromiso de federarlos tenemos que cumplir a veces se puede otras veces no ja,ja,ja.

11- ¿Cuántas personas lo acompañan para llevar adelante la organización y puesta en marcha de las actividades deportivas aparte de los profesores de cada actividad?

La verdad...es que estoy solo y por ahí cuesta un poco es muy difícil... Desde que entre estoy planteando la posibilidad de formar un equipo mínimo con dos personas más pero por falta de presupuesto estoy solo (asiente con la cabeza y permanece en silencio por unos segundos).

12- Con respecto a la contratación del personal ¿Usted posee la libertad para contratar a los profesores?

A veces sí y a veces no. En algunos casos desde arriba me sugieren algún profesor y luego me pongo en contacto con él para ver temas de horas y horarios. Y en algunas ocasiones (pocas...ja.ja...) elijo yo, pero después de elegir tengo que pasar parte de que persona seleccione...

13- **¿Realiza reuniones con los profesores a cargo de las actividades deportivas?**

No... en un principio sí pero siempre faltaba alguien, y por uno u otro motivo siempre éramos los mismos, por eso opté por realizar reuniones con cada profesor en particular Cuando necesito acordar algún tema específico.

14- **¿Conoce lo que es un plan estratégico?**

Si conozco lo que es un plan estratégico

15- **¿En su área dentro de su función ha participado o confeccionado un plan estratégico?**

No, no tenemos un plan estratégico. Por lo general nos vamos planteando objetivos pero no están escritos vamos acordando con los profesores... (silencio).

16- **¿Cómo y cuándo realizan la planificación para llevar adelante un año calendario?**

El cómo es difícil... 'porque al estar solo voy pautando con cada profesor siempre teniendo en cuenta el presupuesto e infraestructura. También me tengo que poner de acuerdo con

otras instituciones ya que utilizamos los S.U.M de las escuelas y del Club Social y Deportivo Los Menúcos.

Por lo general luego del receso del verano más o menos entre enero y febrero comenzamos con los programas de verano y luego vamos pautando eventos, competencias y organizamos las disciplinas deportivas que van a funcionar durante todo el año. Pero nada es fijo ya que siempre surgen imprevistos que tenemos que ir solucionando. Y siempre que se pueda se planifican eventos importantes para la localidad como por ejemplo el día de pueblo que es en diciembre.

17- ¿Usted posee alguna formación en materia deportiva o administración deportiva?

No, Me gusta el deporte pero no estoy formado en deportes ni en administración deportiva. Estoy para dar una mano en lo que pueda!! de hecho soy docente, precisamente Maestro de grado de educación primaria.

18- ¿Cómo comunican todo lo referido a actividades como horario, días, comienzo e inscripciones?

Por lo general comunicamos por las redes sociales de la municipalidad, deportes no tiene una página específica que sea solo nuestra. En la localidad contamos con una herramienta de comunicación importantísima que es la radio del pueblo donde comunicamos todo lo referido a deportes.

19- ¿El Municipio de Los Menúcos realiza un tipo de gestión Directa o indirecta?

Nos inclinamos por una gestión directa pero realizamos una gestión mixta, ya que la mayoría de los deportes los realizamos de forma directa, pero utilizamos el S.U.M y la cancha de bochas del Club Social Y Deportivo De Los Menúcos que es una institución privada sin fines de lucro. Y También tenemos una cancha de pádel cedida a través de un convenio a un grupo privado. A me olvidaba también colaboramos con equipos de fútbol privados, grupos de running apoyándolos con indumentaria y viajes.